

Promotoren und Kompetenzen projektorientierter Organisationen

Ein empirie- und theoriebasiertes Modell

vorgelegt von
Dipl.-Ing. & Exec. MBA
Patrick Lehner
geb. Untereggen SG, Schweiz

von der Fakultät VII – Wirtschaft und Management
der Technischen Universität Berlin
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaften
- Dr. rer. oec. -

genehmigte Dissertation

Promotionsausschuss:

Vorsitzender: Prof. Dr. Rüdiger Zarnekow

Gutachter: Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Georg Gemünden

Gutachterin: Prof. Dr. Martina Huemann

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 1. Dezember 2017

Berlin 2018

Vorwort

In den vergangenen Jahrzehnten wirkte ich an vielen spannenden und herausfordernden Projekten in unterschiedlichen Rollen mit: Als junger Ingenieur projektierte ich am Gott-hard-Basistunnel mit und übernahm parallel kleinere und mittelgroße Projektleitungen. Als Consultant beriet ich mehrere Jahre Unternehmen und war nebenbei Referent für Projekt- und Prozessmanagement. Anschließend war ich Consultant bei einer großen Schweizer Bank und leitete mehrere (Prozess-)Optimierungsprojekte. Dann leitete ich eine umfangreiche Reorganisation bei einem großen Transportunternehmen und war anschließend in dessen Management tätig. In dieser Funktion beauftragte und steuerte ich selbst Projekte. Die weite Welt der Projekte fasziniert mich!

Seit 2007 bin ich Dozent für Projektmanagement und Unternehmensentwicklung an der ZHAW School of Management and Law (Zürcher Fachhochschule) und verantworte den Kompetenzbereich Projektmanagement. Seit 2009 bin ich Mitglied des Forschungsnetzwerkes multiprojectmanagement.org.

Über all die Jahre habe ich mit vielen Projektleitenden, Auftraggebern, Managern und Beratern über deren Projektarbeit, über erfolgreiche und misslungene Projekte, über projektfreundliche Arbeitsumgebungen, unrealistische Anforderungen und Projekt-Highlights gesprochen, über Nutzen von Projekten, über deren Beschleunigung, über Terminverlässlichkeit, Projektportfoliogestaltung sowie über projektorientierte Organisationen. Vor meinem inneren Auge entstand ein Idealbild einer projektorientierten Organisation. Ich habe mich mit dem Projektgeschäft auseinandergesetzt und gebe heute meine Erkenntnisse als Weiterbildungs-Coach und als Dozent weiter, darüber hinaus tausche ich mich regelmäßig mit Forschern und Praktikern aus.

Seit einigen Jahren beschäftigen mich folgende Fragen: Wie entsteht eine projektorientierte Organisation? Ist bei der Gestaltung von Projektorientierung gleich vorzugehen, wie wenn ein Tunnel gebaut, ein Merger umgesetzt oder ein ICT-Tool eingeführt wird? Wenn nein, worauf muss besonders geachtet werden?

Meine Motivation zur Durchführung der vorliegenden Studie liegt darin, dass ich – und anschließend auch Sie geschätzter Leser – besser verstehen sollen, wie projektorientierte Organisationen entstehen und welche Kompetenzen die Projektorientierung auszeichnen. Um hier Erkenntnis zu erlangen, habe ich gelungene und ins Stocken gera-tene Entwicklungen mehrerer Organisationen analysiert, kommentiert, verglichen – immer mit dem Ziel, die Erkenntnisse in neuen Wissensstrukturen festzuhalten – gleichermaßen für Praktiker und Forscher.

Ich wünsche Ihnen inspirierende Erkenntnisse beim Lesen dieses Buches.

Abstract

Fast alle Unternehmen führen Projekte. Doch heutzutage reicht es nicht mehr, nur einzelne Projekte erfolgreich zu managen. Die projektorientierte Organisation gewinnt zunehmend an Bedeutung. Welchen Nutzen stiften projektorientierte Organisationen und welche Kompetenzen zeichnet eine projektorientierte Organisation aus? Welche Rolle nehmen Schlüsselpersonen bei der Entwicklung projektorientierter Organisationen ein? Was ist ihre Motivationsbasis und was tun sie konkret?

Heutige Spitzenunternehmen sind fähig, sich rasch und erfolgreich zu verändern, weil sie Trends, Chancen und Risiken früh erkennen. Sie überraschen wiederholt Kunden, Partner oder die Öffentlichkeit mit innovativen Angeboten, Technologien und Geschäftsmodellen. Sie bedienen einen relevanten Markt und managen ihre Projekte basierend auf projektorientierten Kompetenzen. Dies geschieht nicht über Nacht: Die Entwicklung hin zu einem erfolgreich agierenden Spitzenunternehmen dauert Jahre.

Diese Arbeit untersucht den Einfluss von sogenannten Promotoren auf die Entwicklung projektorientierter Organisationen, analysiert diese Entwicklungsprozesse und strukturiert die Merkmale dieser Organisationen. Dabei wurde empirisch vorgegangen, indem acht Unternehmen und deren mehrjährige Entwicklung in semistrukturierten Leitfadeninterviews erhoben und die Befunde in Fallstudien und einer Cross-Case-Analyse konsolidiert wurden. Diese Befunde wurden mit Literatur- und Forschungsbeiträgen abgeglichen. Ein neues Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ entstand. Dieses Modell ermöglicht Praktikern die Analyse ihrer projektorientierten Organisation, damit konkrete Interventionsmaßnahmen definiert und umgesetzt werden können. Zudem bietet diese Studie eine Grundlage für weitere Forschungstätigkeiten.

Die Studie beantwortet empirie- und theoriebasiert folgende Fragen:

- A. Welche organisationalen Kompetenzen zeichnen projektorientierte Organisationen aus?
- B. Kann das auf Produkt- und Prozessinnovationen basierende Promotorenkonzept auch auf die als Managementinnovation geltende Entwicklung einer projektorientierten Organisation übertragen werden?
- C. Welche Rollen nehmen Schlüsselpersonen bei der Gestaltung projektorientierter Organisationen ein und was tun diese Schlüsselpersonen, weshalb, wie und mit welchen Wirkungen?“

Die Notwendigkeit von Macht-, Fach- und Prozesspromotoren wird bei den acht untersuchten Organisationen mit je 500 – 5'000 Mitarbeitenden aus der Industrie und der

Finanzdienstleistung bestätigt. Eine Zusammenarbeit verschiedener Managementebenen für den Implementierungserfolg „Projektorientierte Organisation“ ist zwingend. Weiter werden die Kompetenzen der projektorientierten Organisation identifiziert. Die drei Kompetenzfelder (a) Strukturen, (b) Werte und (c) Entwicklung werden detailliert dargestellt und dienen als Zielbild für die Entwicklung einer Projektorientierung. Doch aufgepasst: Ohne Promotoren – also intrinsisch motivierten, ausdauernd fördernden Schlüsselpersonen – ist keine Innovation möglich.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Abstract	III
Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis.....	X
1. Einleitung.....	1
1.1 Aktualität, Relevanz und Vision.....	1
1.2 Motivation.....	3
1.3 Forschungsnetzwerk und spezifisches Forschungsziel	5
1.4 Forschungsfragen, -theorie und -methodik	6
1.5 Abgrenzung.....	7
1.6 Aufbau der Arbeit	7
2. Grundlagen zur projektorientierten Organisation	10
2.1 Einleitung	10
2.2 Projektmanagement und Projektorientierung.....	10
2.3 Neue Definition und Strukturen, Werte, Entwicklung	15
2.3.1 Strukturen – permanent und temporär.....	16
2.3.2 Werte – Kulturelemente projektorientierter Organisationen.....	22
2.3.3 Entwicklung – mittels projektorientierten HRM-Systems	24
2.4 Maturitäts- und Exzellenz-Modelle zu Projektmanagement.....	31
2.5 Ein Gesamtmodell.....	32
2.6 Zusammenfassung.....	38
3. Grundlagen zu Kompetenz	40
3.1 Einleitung	40
3.2 Dauerhafte Wettbewerbsvorteile.....	40
3.3 Das Wesen von Kompetenz.....	42
3.4 Wissen managen – Kompetenz erlangen	45
3.5 Lernende Organisation – Kompetenz erlangen	54
3.6 Gemeinsames und Komplementäres.....	58
3.7 Kompetenzen projektorientierter Organisationen.....	59
3.8 Zusammenfassung.....	61
4. Grundlagen zur Entwicklung von Organisationen	63
4.1 Einleitung	63
4.2 Ansätze der Entwicklung von Organisationen.....	63

4.3	Entwicklungen hin zur projektorientierten Organisation	67
4.4	Entwicklung von Managementinnovationen.....	72
4.5	Zusammenfassung.....	75
5.	Grundlagen zu Promotoren	77
5.1	Einleitung	77
5.2	Fortschritt durch Promotoren	77
5.3	Barrieren, Leistungsbeiträge und Machtquellen.....	80
5.4	Macht- und Fachpromotor.....	81
5.5	Basis-Promotorenstruktur: Das Gespann	83
5.6	Zusätzliche Barrieren – zusätzliche Promotoren.....	84
5.7	Champion-Modelle als Ausgangspunkt.....	87
5.8	Zentrale Merkmale des Promotorenmodells	87
5.9	Zusammenfassung.....	88
6.	Forschungsmethodik und Vorgehen	89
6.1	Einleitung	89
6.2	Explorative und qualitative Forschung	89
6.3	Verlauf der Vorgehensschritte.....	92
6.4	Untersuchte Organisationen	95
6.5	Erhobene Inhalte.....	97
6.6	Verlauf der Fallerhebungen.....	99
6.7	Verlauf der Cross-Case-Analyse.....	100
6.8	Reflexion relevanter Aspekte	102
6.8.1	Ungeplantes Studienergebnis	102
6.8.2	Offene Gesprächsatmosphäre	103
6.8.3	Selektive Wahrnehmung	103
6.8.4	Ursächliche Bedingungen	105
6.9	Gütekriterien qualitativer Forschung	105
6.10	Zusammenfassung.....	107
7.	Fallstudien	109
7.1	Einleitung	109
7.2	Fallstudie Asse-Com	110
7.2.1	Kontext der Projektarbeit.....	110
7.2.2	Kompetenzen der projektorientierten Organisation	110
7.2.3	Entwicklung der Projektarbeit.....	114
7.2.4	Promotoren dieser Entwicklung	116
7.2.5	Kernpunkte der Fallstudie Asse-Com	120
7.3	Fallstudie Long-Com	122
7.3.1	Kontext der Projektarbeit.....	122

7.3.2	Kompetenzen projektorientierter Organisationen	124
7.3.3	Entwicklung der Projektarbeit.....	128
7.3.4	Promotoren dieser Entwicklung	130
7.3.5	Kernpunkte der Fallstudie Long-Com	132
7.4	Fallstudie En-Com.....	133
7.4.1	Kontext der Projektarbeit.....	133
7.4.2	Kompetenzen projektorientierter Organisationen	134
7.4.3	Entwicklung der Projektarbeit.....	137
7.4.4	Promotoren dieser Entwicklung	139
7.4.5	Kernpunkte der Fallstudie En-Com	140
7.5	Fallstudie Car-Com	142
7.5.1	Kontext der Projektarbeit.....	142
7.5.2	Kompetenzen projektorientierter Organisationen	142
7.5.3	Entwicklung der Projektarbeit.....	145
7.5.4	Promotoren dieser Entwicklung	146
7.5.5	Kernpunkte der Fallstudie Car-Com.....	147
7.6	Fallstudie Insure-Com	148
7.6.1	Kontext der Projektarbeit.....	148
7.6.2	Kompetenzen projektorientierter Organisationen	149
7.6.3	Entwicklung der Projektarbeit.....	153
7.6.4	Promotoren dieser Entwicklung	156
7.6.5	Kernpunkte der Fallstudie Insure-Com	156
7.7	Fallstudie Med-Com	158
7.7.1	Kontext der Projektarbeit.....	158
7.7.2	Kompetenzen projektorientierter Organisationen	160
7.7.3	Entwicklung der Projektarbeit.....	161
7.7.4	Promotoren dieser Entwicklung	163
7.7.5	Kernpunkte der Fallstudie Med-Com	165
7.8	Fallstudie Up-Com	167
7.8.1	Kontext der Projektarbeit.....	167
7.8.2	Kompetenzen projektorientierter Organisationen	168
7.8.3	Entwicklung der Projektarbeit.....	170
7.8.4	Promotoren dieser Entwicklung	171
7.8.5	Kernpunkte der Fallstudie Up-Com.....	172
7.9	Fallstudie Sky-Com	173
7.9.1	Kontext der Projektarbeit.....	173
7.9.2	Kompetenzen projektorientierter Organisationen	173
7.9.3	Entwicklung der Projektarbeit.....	177
7.9.4	Promotoren dieser Entwicklung	178
7.9.5	Kernpunkte der Fallstudie Sky-Com	178

7.10	Zusammenfassung.....	178
8.	Cross-Case-Analyse und Modellentwicklung	181
8.1	Einleitung	181
8.2	Kompetenzen projektorientierter Organisationen.....	181
8.2.1	Beiträge zu einem Modell der projektorientierten Organisation	182
8.2.2	Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“	182
8.2.3	Individuelle Erfolgsfaktoren der High-Caps.....	186
8.2.4	Kompetenzbeurteilung und Cap-Klassen.....	193
8.2.5	Ausgestaltung von Kompetenzen	196
8.2.6	Beurteilung aus Sicht der Interviewpartner	198
8.2.7	Regeln zu Kompetenzen	199
8.3	Vorgehen betreffend Entwicklung von Projektorientierung	199
8.3.1	Verlaufsmuster der Entwicklung.....	200
8.3.2	Regeln der Entwicklung.....	204
8.4	Schlüsselpersonen.....	204
8.4.1	Promotoren: ihre Funktionen, Machtquellen, Wirkungen und Leistungsbeiträge 205	
8.4.2	Regeln zu Schlüsselpersonen und Zusammenarbeit	213
8.4.3	Promotorenmodell-Anwendbarkeit.....	215
8.5	Wirkung von Promotorenintensität auf Kompetenzniveau	215
8.6	Zusammenfassung.....	217
9.	Befunde und Zusammenfassung	219
9.1	Einleitung	219
9.2	Zentrale Befunde.....	219
9.3	Befunde zu den organisationalen Kompetenzen	222
9.4	Befunde zu den Promotoren	227
9.5	Befunde zum Entwicklungsprozess	230
10.	Grenzen und Ausblick	231
10.1	Forschungsansatz und Gütekriterien	231
10.2	Limitationen.....	231
10.3	Forschungsagenda	233
10.4	Implikationen für die Praxis	234
10.5	Schlusswort.....	235
11.	Literaturverzeichnis	236

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit.....	9
Abbildung 2-1: Projektorientierte Organisation: Strategie, Struktur, Kultur (Gareis, 2006, S. 45)	12
Abbildung 2-2: Project-based versus project-oriented Organization (Huemann, 2015, S. 63).....	14
Abbildung 2-3: Besondere Merkmale projektorientierter Organisationen (Huemann, 2015, S. 74)	15
Abbildung 2-4: Unterschiedliche Management-Logiken (Huemann, 2013, S. 41-42)...	17
Abbildung 2-5: Organigramm des projektorientierten Unternehmens (Huemann, 2015, S. 67)	18
Abbildung 2-6: Die vier Kernfunktionen von PMOs (Gemünden, Dammer, & Jonas, 2008, S. 107)	20
Abbildung 2-7: Herausforderungen des Projektpersonals (Huemann, 2013, S. 48ff)...	22
Abbildung 2-8: Organisatorische Werte ausgewählter Managementansätze (Huemann, 2015, S. 69)	23
Abbildung 2-9: Herausforderungen an das HRM-System einer projektorientierten Organisation (Huemann, 2013, S. 44ff)	25
Abbildung 2-10: Wechselwirkungen im HRM-System	25
Abbildung 2-11: HRM-Prozesse (Huemann, 2013, S. 54).....	27
Abbildung 2-12: Gegenüberstellung Abteilung und Experten-Pool (Huemann, 2013, S. 43).....	28
Abbildung 2-13: Kernaussagen zum projektorientierten HRM-System (zitiert nach Huemann, 2015, S. 134-149)	30
Abbildung 2-14: Maturitäts-Level des SEI Capability Maturity Models (zitiert nach Gareis & Huemann, 2007, S. 189)	31
Abbildung 2-15: Spinnennetz-Modell „Individuelle, persönliche Maturität“ (Gareis & Huemann, 2007, S. 194).....	33
Abbildung 2-16: Spinnennetz-Modell „Projektorientierte Unternehmensmaturität“ (Gareis & Huemann, 2007, S. 203)	36
Abbildung 2-17: Durchschnittliche Maturitäten der 60 Österreichischen projektorientierten Unternehmen (Gareis & Huemann, 2007, S. 204).....	37
Abbildung 3-1: Alternative Formen der Problemlösung im Vergleich (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 53)	45
Abbildung 3-2: Bausteine des Wissensmanagement (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 34)	48

Abbildung 3-3: Lernfähigkeiten und die 5 Disziplinen der lernenden Organisationen (Senge, 2011, S. 3).....	55
Abbildung 4-1: Leading Change – Kotters 8 Schritte (Kotter J. P., 1995, S. 61)	64
Abbildung 4-2: Identitätsmerkmale und Betrachtungsobjekte des Entwicklungsprozesses projektorientierter Organisationen nach Gareis (2006) ..	68
Abbildung 5-1: Promotorenmodell nach Witte (1973), Hauschildt & Chakrabarti (1999), Gemünden & Walter (1999).....	78
Abbildung 5-2: Promotorenmodell nach Witte (1973), Hauschildt & Chakrabarti (1999), Gemünden & Walter (1999).....	87
Abbildung 6-1: Iterative Prozesse und Zusammenhänge in den gewählten Vorgehensschritten.....	92
Abbildung 6-2: Diagramm der erhobenen Inhalte.....	98
Abbildung 6-3: Diagramm der erhobenen Inhalte mit Erläuterungen	98
Abbildung 8-1: Das neue Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“.	182
Abbildung 8-2: Beispiele hoher Reife projektorientierter Organisationen	193
Abbildung 8-3: Wirkung von Promotorenintensität auf Kompetenzniveau.....	216
Abbildung 9-1: Das Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“.....	220

Tabellenverzeichnis

Tabelle 6-1: Für die vorliegende Arbeit gewählte Vorgehensschritte	91
Tabelle 8-1: Cross-Case-Analyse Kompetenzen der Projektorientierung	194
Tabelle 8-2: Einteilung in Cap-Klassen.....	195
Tabelle 8-3: Entwicklungstypen und Fallzuordnungen	202
Tabelle 8-4: Beurteilungsraster der Promotoren.....	206
Tabelle 8-5: Auswertung zu Promotoren, Strukturen und Opponenten.....	209
Tabelle 8-6: Wirkung von Promotorenintensität auf Kompetenzniveau.....	215

Vorbemerkung zur weiblichen und männlichen Schreibform:

Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit hauptsächlich die männliche Form benutzt. Es können dabei aber sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint sein.

1. Einleitung

Heutige Spitzenunternehmen erkennen Trends, Chancen und Risiken früh und sind fähig, sich rasch und erfolgreich zu verändern. Spitzenunternehmen überraschen immer wieder Kunden, Partner oder die Öffentlichkeit mit innovativen Angeboten, Technologien und Geschäftsmodellen. Sie bedienen einen relevanten Markt und managen ihre Projekte basierend auf projektorientierten Kompetenzen. Spitzenunternehmen haben sich über mehrere Jahre zu den Unternehmen entwickelt, als welche sie heute erfolgreich agieren.

Diese Arbeit untersucht den Einfluss von Promotoren auf die Entwicklung projektorientierter Organisationen, analysiert deren Entwicklungsprozesse und strukturiert die Merkmale dieser Organisationen. Dabei wurde empirisch vorgegangen, indem acht Unternehmen und deren mehrjährige Entwicklung empirisch erhoben und die Befunde konsolidiert wurden. Diese Befunde wurden mit Literatur- und Forschungsbeiträgen abgeglichen und es wurde ein neues Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ entwickelt. Dieses Modell ermöglicht Praktikern die Analyse ihrer projektorientierten Organisation, damit konkrete Interventionsmaßnahmen definiert und umgesetzt werden können. Zudem bietet diese Studie eine Grundlage für weitere Forschungstätigkeiten.

1.1 Aktualität, Relevanz und Vision

Strategischer Change ist ein zentraler Prozess vieler Organisationen (Sonenshine, 2010, S. 477). Dabei erfolgt der Wandel teils kontinuierlich, teils diskontinuierlich (ibid.). Zudem werden zunehmend mehr Projekte geführt und viele Unternehmen wollen sich projektorientiert ausrichten. Organisationen erreichen ihre starke Marktposition verbunden mit steigenden Umsätzen, Erträgen sowie einer auf die Zukunft ausgerichteter Positionierung, indem sie sich bewusst projektorientiert organisieren. Das heißt, sie führen ihre Projekte strategiekonform mit motivierten Mitarbeitenden in einem vertrauensvollen Arbeitsumfeld, tauschen sich mit Kunden und Lieferanten konstruktiv-partnerschaftlich aus, entwickeln stetig ihre projektorientierten Kompetenzen weiter und genießen typischerweise eine starke Marktposition, verzeichnen hohe Umsätze und Renditen und sind für die Zukunft gerüstet. Merkmale projektorientierter Organisationen werden von verschiedenen Forschern und weiteren Autoren festgehalten (Gareis, 1991) (Lomnitz, 2008) (Cron, Dierig, Rietiker, & Wagner, 2010) (Gemünden & Schoper, 2014) (Huemann, 2015).

Doch wie ist vorzugehen, wenn noch zu viele Projekte schlecht abgestimmt und insgesamt unbefriedigend abwickelt werden? Was ist Top-Managern, Portfoliomanagern, Projektleitern und weiteren Organisationsvertretern zu raten, damit sie ihre Organisation erfolgreicher und projektorientierter gestalten können?

Folgend wird begründet, weshalb Projektarbeit in der heutigen Wirtschaft so bedeutend ist und weshalb es nicht mehr ausreicht, nur einzelne Projekte erfolgreich zu managen!

Die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Studie sind (a) die Bestätigung der Anwendbarkeit des Promotorenmodells auf die hier untersuchte Managementinnovation „Entwicklung einer projektorientierten Organisation“ sowie (b) das neu entwickelte Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“. Die Studienergebnisse erläutern Forschern und Praktikern, wie Schlüsselpersonen die Entwicklungen projektorientierter Organisationen mitgestalten, welche Rollen sie einnehmen, wie verschiedene Rolleninhaber zusammenwirken, welche Gesetzmäßigkeiten solchen Entwicklungsprozessen zugrunde liegen und welche Beiträge durch Schlüsselpersonen geleistet werden.

Viele Unternehmen sind heute herausgefordert, gleichzeitig eine Vielzahl strategisch wichtiger Projekte verbunden mit hohen Kunden- und Unternehmenserwartungen erfolgreich zu realisieren. Die Relevanz von Projektportfoliomanagement und einem ganzheitlichen Multiprojektmanagement haben massiv zugenommen (Kock, Gemünden, & Jonas, 2012, S. 4). Die Forschungsgruppe multiprojectmanagement.org führte bisher acht groß angelegte Benchmarkingstudien zu Multiprojektmanagement durch. Analysiert wurden insgesamt mehr als 1'000 Projektportfolios und mehr als 100'000 Projekte. Diese schriftlichen Befragungen mit über 2'500 befragten Personen und mehr als 700'000 Aussagen erlauben, fundiert Erfolgsfaktoren und Best-Practices von top-performing Unternehmen wiederzugeben. Zudem weist die Studie „Future Trends in Project Management: First Results of the New Expert Survey 2014“ (Gemünden & Schoper, 2014, S. 8) die „Projectification of Societies“ als einen der großen, zentralen Trends aus. Auf dem Projektmanagement-Forum 2015 verkündete die Vorstandsvorsitzende der Deutschen Projektmanagementgesellschaft GPM, Yvonne Schoper (Steeger, 2015, S. 3), dass „34.7% des deutschen Bruttosozialprodukts ... durch Projekte erwirtschaftet“ werden. Projektarbeit prägt unsere Wirtschaft ganz maßgeblich (Wald, Schneider, Spanuth, & Schoper, 2015)(Schoper, Wald, Ingason, & Fridgeirsson, 2018).

In einer Forschungswerkstatt der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement wurde festgehalten (Cron, Dierig, Rietiker, & Wagner, 2010, S. 22), dass zwar die Projektmanagementkompetenz der Projektleiter, der Leiter Project Management Office (kurz: PMO) und der Leiter Projektportfolio für das Gelingen der Projekte wichtig seien, aber dass dies nicht ausreiche: Die Unternehmen müssten bewusst ihre organisationale Kompetenz in Projektmanagement entwickeln.

Unternehmen müssen sich also projektorientierter organisieren; so der Kanon zahlreicher Forscher (Hölzle, 2009, S. 1-2, 24-25), (Kessler & Hönle, 2002, S. 7), (Keegan & Turner, 2003), (Sydow, Lindkvist, & DeFillippi, 2005), (Gareis & Huemann, 2003). Projektmanagement wird verstärkt zu einer organisationalen Kernkompetenz vieler Unternehmen.

Im Rahmen einer Peer-Group des Forschungsteams multiprojectmanagement.org diskutieren Unternehmensvertreter und Forscher wiederholt folgende Fragen:

- Welche Kompetenzen charakterisieren eine projektorientierte Organisation?
- Wie entwickeln sich diese projektorientierten Organisationen und welche Rolle kommt den Schlüsselpersonen im Entwicklungsprozess zu?

Die Kompetenzen einer projektorientierten Organisation, die Entwicklung einer projektorientierten Organisation und die Rolle von Schlüsselpersonen sowie ihrer Mitwirkung in der Entwicklung hin zu einer projektorientierteren Organisation wird in der Literatur (noch) kaum erforscht. Diese Forschungslücke – die Entwicklung projektorientierter Organisationen – wird mit der vorliegenden Studie (teilweise) geschlossen.

1.2 Motivation

Wer Projekte leitet oder beauftragt, Projektteams coacht, in Transformationsprozessen oder Produktentwicklungen mitwirkt oder als Projektmanagementtrainer tätig ist, nimmt möglicherweise Folgendes wahr:

- Faszination der Projektarbeit!
Projekte starten mit motivierten Teams und herausfordernden, sinngebenden Zielen und Visionen. Neues zu gestalten fasziniert und setzt Energie frei.
- Ohnmacht der Manager.
Obwohl das Gestalten von (Re-)Organisationsprojekten und die Umsetzung strategischer Initiativen spannend und höchst erfüllend sein kann, sind Auftraggeber oft darüber ernüchtert, dass es ihnen nicht gelingt, positiver und konstruktiver auf ihre

Projekte und Projektteams einzuwirken. Managern gelingt es wiederkehrend nicht, die Voraussetzungen zu schaffen, dass ihre beauftragten Projekte den geplanten Nutzen erzielen und rechtzeitig innerhalb des vereinbarten Budgets enden. Viele Auftraggeber wissen nicht, was sie wie verbessern müssten.

- Ohnmacht der Projektleiter.

Viele Projektleiter lieben ihren Job mit seiner Vielfältigkeit und den täglich neuen Herausforderungen. Doch manche Projektleiter fühlen sich geringgeschätzt, beispielsweise, wenn ihnen die Verantwortung für ein strategisches Vorhaben anvertraut wird, aber nicht die dafür erforderlichen Kompetenzen zugewiesen werden. Sie erhalten nicht die erwartete Ermächtigung. Zudem wünschen sich Projektleiter eine vertrauensvollere Kommunikation mit Auftraggebern, sie wollen Risiken sachlich diskutieren und Projekte nicht überladen. Öfters fühlen sich Projektleiter einsam und sind verstärkt Burn-out-gefährdet.

- Ohnmacht der Organisationentwickler.

Viele Organisationen wollen ihre Projekte und deren Projektumfeld so gestalten, dass die Beteiligten engagiert und erfüllt ihrer Arbeit nachgehen, Strategien umsetzen und Nutzen schaffen. Dafür suchen sich Organisationentwickler entsprechende Wissensstrukturen analog dem St. Galler Managementmodell, den Prozessen des Project Management Institutes oder den Projektmanagement-Kompetenzbeschreibungen der International Project Management Association. Doch solch übersichtliche Wissensstrukturen zur Schaffung projektorientierter Organisationen fehlen weitgehend.

- Interesse an Erfolgsgeschichten.

Welchen Nutzen schaffen projektorientiert gestaltete Organisationen? Wer würde „begünstigt“ – nur Projektleitende, Projektteams und externe Kunden? Oder zahlt sich eine projektorientierte Organisation auch für Manager und Shareholder langfristig aus?

An Tagungen und Events zu organisationalem Projektmanagement stoßen Praxisberichte auf lebhaftes Interesse. Praktiker und Forscher wollen gleichermaßen verstehen, welche Herausforderungen bei der Entwicklung einer projektorientierten Organisation auftreten und wie solche Herausforderungen überwunden werden. Welche Kompetenzen stärken die Organisation etc.? Im Austausch mit Gleichgesinnten haben schon manche Eventteilnehmer Optimierungen für die eigene Organisation erarbeitet.

Sowohl Faszination und Interesse als auch Ohnmacht betreffend die Projektarbeit motivieren den Autor, selbst Entwicklungen hin zu projektorientierten Organisationen zu untersuchen, mitgestaltende Führungskräfte, Portfolioverantwortliche und Projektleiter zu befragen und im Austausch mit Betroffenen und Wissenschaftlern zentrale Erfolgs- und Misserfolgskriterien zu entdecken sowie neue Wissensstrukturen zu schaffen.

1.3 Forschungsnetzwerk und spezifisches Forschungsziel

Im Forschungsnetzwerk multiprojectmanagement.org koordiniert die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) seit 2009 die mehr als 150 Schweizer Organisationen, welche an den Benchmarkingstudien teilnehmen. Neben den zweijährlichen Anwendertagungen in Deutschland werden seit 2009 auch zweijährlich Anwendertagungen in der Schweiz durchgeführt. Seit 2014 besteht zudem eine Schweizer Peer-Group zu Multiprojektmanagement / projektorientierte Organisation zum gemeinsamen Lernen zwischen Praktikern und Wissenschaftlern.

multiprojectmanagement.org führt zweijährlich großangelegte Benchmarkingstudien durch, in welchen analysiert wird, wie Unternehmen ihr Multiprojektmanagement gestalten. Die Befunde zeigen, was die Top-Performer dieser Studien anders und besser ausführen als die Low-Performer. In bisher zehn erfolgreich abgeschlossenen Dissertationen der TU Berlin wurden diverse Themenfelder untersucht und Modelle entwickelt – wie beispielsweise der „Multiprojektmanagement-Performance-Index“ (kurz: MPI) (Kock, Gemünden, & Jonas, 2012, S. 5). Anhand des MPI werden (a) die Prozessqualität, (b) die wirksame Projektportfoliogestaltung und (c) der wirtschaftliche sowie strategische Nutzen des Multiprojektmanagements abgebildet. Der MPI ist das zentrale Maß für die Klassierung der Studienteilnehmer im Benchmarking.

Bisher hat das Forschernetzwerk multiprojectmanagement.org nicht erforscht, wie die gemäß ihren Studien top-performing Unternehmen sich entwickeln, also welche Veränderungen sie im Bereich ihrer Strukturen, ihres Projektpersonals und ihrer Kulturen vornehmen. Dies wird mit der vorliegenden Studie nachgeholt. Dabei werden die Schlüsselpersonen, welche diese Entwicklungen in Unternehmen fördern und ermöglichen, in das Zentrum der Studie gestellt.

1.4 Forschungsfragen, -theorie und -methodik

Aufgrund der dargelegten Relevanz und der Forschungslücke leiten sich folgende Forschungsfragen ab:

- A. Welche **organisationalen Kompetenzen** zeichnen projektorientierte Organisationen aus?
- B. Kann das auf Produkt- und Prozessinnovationen basierende Promotorenkonzept auch auf die als Managementinnovation geltende **Entwicklung einer projektorientierten Organisation** übertragen werden?
- C. Welche **Rollen nehmen Schlüsselpersonen bei der Gestaltung** projektorientierter Organisationen ein und was tun diese Schlüsselpersonen, **weshalb, wie und mit welchen Wirkungen?**

Es wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Basierend auf 42 semistrukturierten Experteninterviews werden acht Fallstudien bei acht Unternehmen erstellt, welche die Grundlage der Cross-Case-Analyse sind. Es handelt sich um Langzeitbetrachtungen. Sie analysieren, ob und wie sich die untersuchten acht Unternehmen zu projektorientierten Organisationen entwickelt haben, welche Akteure dies gemeinsam bewirkt haben und welche Barrieren und Widerstände dabei überwunden wurden oder auch nicht.

Der Studie liegt ein konstruktivistisches Wissenschaftsverständnis zugrunde. Die konstruktivistische Theorie besagt: „Unser gesamtes Wissen von der Welt, sei es im Wissenschaftlichen oder im alltäglichen Denken, enthält Konstruktionen, das heißt einen Verband von Abstraktionen, Generalisierungen, Formalisierungen und Idealisierungen, die der jeweiligen Stufe gedanklicher Organisationen gemäß sind“ (Schütz, 1971, S. 153). Jede Form des Wissens werde durch Selektion und Strukturierung konstruiert (ibid.). Die Bildung des Wissens über die Welt sei nicht als reine Abbildung gegebener Fakten zu verstehen, sondern stelle die Inhalte eines aktiven Herstellungsprozesses dar (ibid.). Flick (2012, S. 154) erläutert: „Wissen wird in sozialen Austauschprozessen konstruiert, basiert auf der Rolle von Sprache in sozialen Beziehungen und hat vor allem soziale Funktionen.“ In diesem Sinne soll die vorliegende Studie neue Konstruktionen hervorbringen, wobei Abstraktionen, Formalisierungen und Idealisierungen vorzunehmen sind.

Somit wird dem Zweck der qualitativen Forschung Rechnung getragen, der darin liegt, Lebenswelten so zu beschreiben, dass ein besseres Verständnis spezifischer kultureller Selbstverständlichkeiten, Handlungsformen und Handlungsstrategien entstehe, „um Strukturen und Muster ihrer sozialen Reproduktionen sowie ihre Eigenrationalitäten zu erkennen“ (Flick, von Kardoff, & Steinke, 2012, S. 106). Qualitative Forschung lasse sich

nicht auf Erhebungs- und Auswertungsverfahren, methodische Prinzipien oder auf Beschreibungen reduzieren. Um soziale Wirklichkeit(en) theoretisch zu fassen, sei zunächst eine Re-Konstruktion und Analyse der mit Hilfe unterschiedlicher ethnographischer Verfahren aus Interviews und aus Dokumenten gewonnenen Daten erforderlich. Zweitens gehe es darum, die daraus gewonnenen Erkenntnisse in übergreifende theoretische Bezüge einzubetten.

Die vorliegende Studie untersucht daher die definierten Forschungsaspekte bei acht Unternehmen und wertet diese aus, um die Befunde anschließend so wiederzugeben, dass Forscher wie Praktiker gleichermaßen verstehen, welche organisationalen Kompetenzen erfolgreiche, projektorientierte Organisationen auszeichnen und wie diese Kompetenzen durch Promotoren entwickelt werden. Weiter liegen die Erkenntnisse als neue Wissensstrukturen modellhaft vor, welche wiederum als Thesen weiterer Forschungstätigkeiten sowie Praktikern als Gestaltungselemente erfolgreicher Unternehmensführung dienen sollen.

1.5 Abgrenzung

In der Studie werden weder die qualitativ gewonnenen Ergebnisse quantitativ verifiziert noch beansprucht die Studie für sich, dass einzig die aufgezeigten Charakteristiken, Kompetenzen, Rollen und Verhaltensweisen zum Erfolg führen.

Die Studienergebnisse zeigen auf, wie organisationale Kompetenz der Projektorientierung gestaltet werden kann und welche Herausforderungen dabei auftreten. Die beschriebenen Vorgehensweisen sowie die neuen Wissenskonstrukte sollen dabei unterstützen, künftige Entwicklungen hin zu Projektorientierung wirksamer und bewusster zu gestalten.

1.6 Aufbau der Arbeit

Kapitel „1 Einführung“ stellt die Vision einer projektorientierten Organisation und deren Entwicklungen hin zur projektorientierten Organisationen vor. Es werden die Relevanz für die Praxis und das bisher geringe Engagement von Wissenschaftler an der Thematik sowie die Motivation des Autors, die Forschungsfragen und das Vorgehen dargelegt.

Kapitel „2 Grundlagen zur projektorientierten Organisation“ arbeitet die Themen Projektmanagement und projektorientierte Organisation aufgrund der Literatur im Hinblick auf die Forschungsfragen sowie der Befunde der empirischen Untersuchung dieses Forschungsvorhabens auf.

Kapitel „3 Grundlagen zur Kompetenz“ zeigt unterschiedliche Ansätze als Grundlage für Wettbewerbsvorteile aufgrund der Literatur auf, erläutert das Wesen von (individueller und organisationaler) Kompetenz und zeigt, welche Kompetenzen projektorientierten Organisationen zugewiesen werden.

Kapitel „4 Grundlagen zur Entwicklung von Organisationen“ bereitet literaturbasiert unterschiedliche Ansätze zur Entwicklung von Organisationen wie Changemanagement, Organisationsentwicklung, Transformation oder Managementinnovation auf.

Kapitel „5 Grundlagen zu Promotoren“ stellt das Promotorenkonzept zur Entwicklung von Produkt- und Prozessinnovationen aufgrund der Literatur vor. Dieses stellt die Grundlage für die Prüfung der Anwendbarkeit dieses Konzeptes für die Managementinnovation „Entwicklung einer projektorientierten Organisation“ dar.

Kapitel „6 Forschungsmethodik und Vorgehen“ erläutert das hier zugrundeliegende konstruktivistische Wissenschaftsverständnis sowie das gewählte Vorgehen.

Kapitel „7 Fallstudien“ beschreibt alle acht Fallstudien dieses Forschungsvorhabens.

Kapitel „8 Modellentwicklung und Cross-Case-Analyse“ vergleicht die Befunde der acht Fallstudien in einer Cross-Case-Analyse, entwickelt daraus das neue Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ und beantwortet alle drei Forschungsfragen.

Kapitel „9 Befunde und Zusammenfassung“ beantwortet die Forschungsfragen und fasst die Befunde und die Erkenntnisse aus Empirie und Theorie zusammen.

Kapitel „10 Grenzen und Ausblick“ reflektiert den Forschungsansatz, die Gütekriterien und die Limitationen, ehe die Forschungsagenda und die Implikationen für die Praxis dargelegt werden.

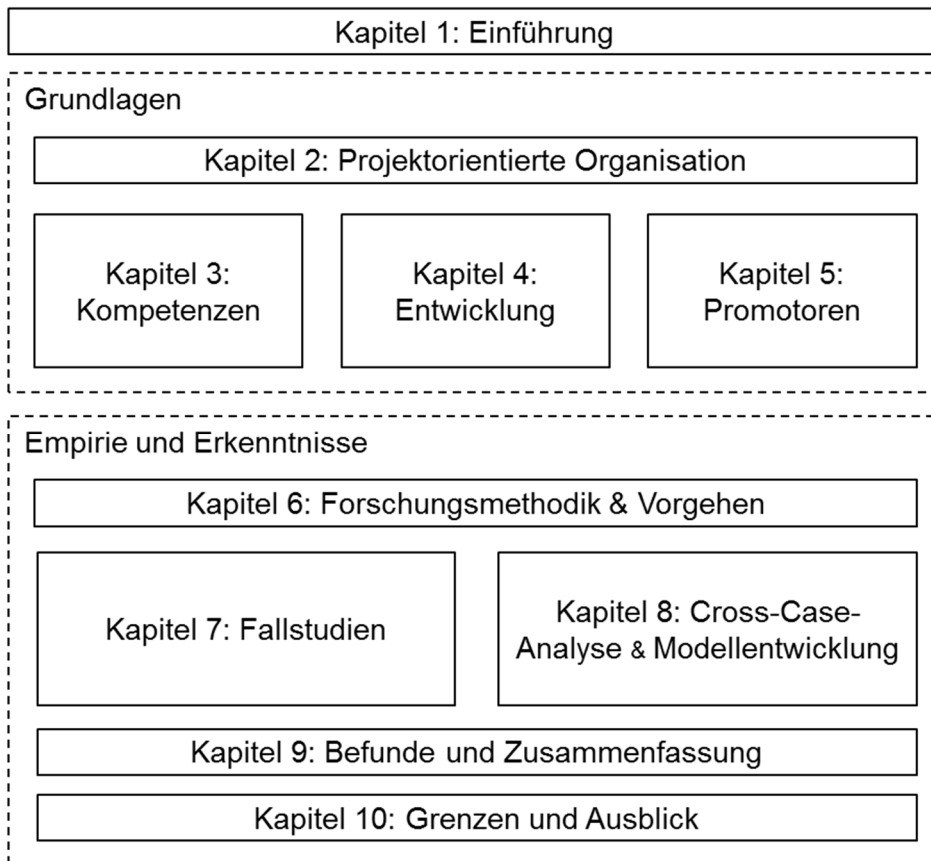


Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit

2. Grundlagen zur projektorientierten Organisation

2.1 Einleitung

Weshalb verzichtet heute kaum ein Unternehmen auf Projekte? Welchen Nutzen stiften projektorientierte Organisationen und welche Merkmale besitzen sie? Nur einzelne Projekte erfolgreich zu führen, reicht schon lange nicht mehr aus. Ganze Projektportfolios und ganze Unternehmen müssen projektorientiert ausgerichtet werden. Dabei sind strategische, strukturelle und kulturelle Aspekte grundlegend neu auszurichten. Das Projektpersonal ist durch eine starke Projektorientierung herausgefordert und muss ermächtigt und gefördert werden. Welche Anreiz- und Förderungssysteme sind möglich und welche Rolle kommt dem Human Resource Management dabei zu? Wie lassen sich projektorientierte Organisationen bewerten, vergleichen und womöglich benchmarken? Dieses Kapitel behandelt die zentralen Aspekte und vertieft besonders relevante Themen.

2.2 Projektmanagement und Projektorientierung

Bis in die 1980-er Jahre standen in der Disziplin Projektmanagement die einzelnen Projekte im Fokus (Gareis, 2006, S. 39). Mit dem 1990 in Wien durchgeführten Weltkongress der IPMA-International Project Management Association zum Thema „Management by Projects“ wurde die Projektmanagementdisziplin entscheidend in eine neue Richtung gewiesen (ibid.). „Management by Projects“ wurde in vielen Unternehmen diverser Branchen zur neuen Organisationsstrategie und charakterisiert maßgeblich die projektorientierte Organisation (Gareis, 1991, S. 71). Nach Gareis (2006, S. 44) besitzt die projektorientierte Organisation folgende Merkmale:

- Management by Projects ist die bewusst gewählte Organisationsstrategie,
- Projekte und Programme werden als temporäre Organisationen geführt,
- Projekt-Netzwerke, Projekt-Ketten und Projektportfolios sind Betrachtungsobjekte des Managements,
- die Know-how-Sicherung erfolgt in Expertenpools,
- die Projekt- und Programmmanagement-Kompetenz wird durch ein PM Office gesichert,
- dieses neue Management-Paradigma – charakterisiert durch Teamarbeit, Prozessorientierung und Empowerment – wird angewandt.

Die projektorientierte Organisation ist eine moderne Organisationsform (Huemann, 2017, S. 435), welche zunehmend an Bedeutung gewinnt. Zu den traditionell projektori-

entierten Industrien wie Bauwesen, Maschinen- und Anlagenbau, welche große Auftragsprojekte durchführen, werden viele und zunehmend mehr interne Projekte durchgeführt wie strategische Planungen, Marketingprojekte, Personal- oder Organisationsentwicklungsvorhaben (ibid.). Dabei komme die Nachfrage nach Projekten sowohl aus der Industrie, dem Dienstleistungs- und dem öffentlichen Sektor.

Als projektorientierte Organisationen werden nicht nur ganze Unternehmen, sondern auch Subsysteme von Unternehmen wie Divisionen, Geschäftsbereiche und Profit-Zentren betrachtet (Gareis, 2006, S. 44). Eine Organisation gelte als projektorientiert, wenn sie über spezifische Strategien, Strukturen und Kulturen zur professionellen Führung von Projekten, Programmen sowie von Projektportfolios verfügt. Zudem berücksichtigt die Organisationsstrategie „Management by Projects“ (Gareis, 2006, S. 45) die *Wechselwirkungen* zwischen Strategie, Strukturen und Kultur – *anders* als der lineare Ansatz „Structure follows Strategy“. Durch die Anwendung von Management by Projects können unterschiedliche Organisationsziele realisiert werden (Gareis, 2006, S. 45f):

- organisationale Flexibilität,
- Delegation von Managementverantwortung,
- zielorientiertes Arbeiten mittels Projekt- und Programmzielen,
- organisationales Lernen,
- Umsetzen personalpolitischer Entwicklungsziele – u.a. durch Motivation und individuelle Entwicklung des (Projekt-)Personals.

Die Organisationsstrategie „Management by Projects“ bedeutet (Huemann, 2013, S. 40), dass Projekte als Option der organisatorischen Gestaltung dann gewählt werden, wenn diese Gestaltungsform die adäquateste darstellt. Hingegen bedeute es nicht, dass „alles“ als Projekt abgewickelt wird.

In unserer Zeit verzichtet Huemann (2013, S. 37) zufolge kaum eine Organisation auf Projekte. Im Gegensatz zur permanenten Organisation, welche auf die Durchführung sich wiederholender Prozesse ausgerichtet ist, unterstützt die projektorientierte Organisation kontinuierliches Umsetzen neuer Projekte mit unterschiedlichen Inhalten und Zielen. Dies erfordert eine erhöhte Flexibilität und eine stärkere Vernetzung, weshalb flachere Organisationsstrukturen vermehrt angewandt werden (ibid.). Projektorientierte Prozesse (des Einzelprojektmanagements, der Portfoliokoordination oder im organisationalen Design) fördern einerseits die *effiziente* Durchführung der Geschäftstätigkeiten, *professionalisieren* die Projektarbeit insgesamt und erwirken so *mehr Nutzen* aus der

Projektarbeit für die projektorientierte Organisation sowie weitere Anspruchsgruppen (ibid.).

Neben der Strategie „Management by Projects“ zeichnen sich projektorientierte Organisationen (Gareis, 2006, S. 45ff) weiter durch spezifische Prozesse sowie spezifische Kulturen aus.

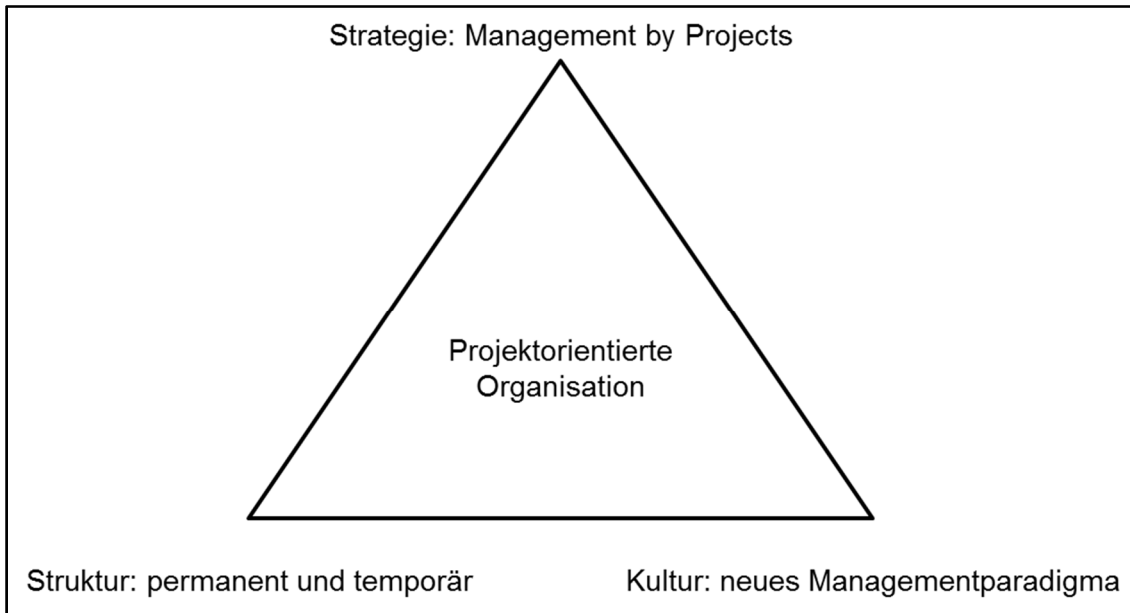


Abbildung 2-1: Projektorientierte Organisation: Strategie, Struktur, Kultur (Gareis, 2006, S. 45)

Definition projektorientierte Organisation

Eine *projektorientierte Organisation* wendet, so Huemann (2015, S. 73), die Strategie „Managing by Projects“ an, besitzt permanente und temporäre Strukturen (Projekte und Programme) und hat spezifische Strukturen und Werte entwickelt, welche die Projektorientierung unterstützen.

Keine Projektorientierung

Viele Organisationen führen Projekte durch, ohne dass sie sich projektorientiert organisieren. Dies geschieht unter anderem, weil strukturelle und kulturelle Voraussetzungen für die Projektorientierung nicht gegeben sind (Huemann, 2015, S. 63). Diese Organisationen folgen einem traditionell-bürokratischen Managementverständnis für die Abwicklung von Projekten (Hodgson, 2004, S. 82) und verstehen Projektmanagement ausschließlich als einen Ansatz, um operative Aufgaben zu organisieren. Diese Organisationen können sich künftig – falls sie dies wollen – auf die Organisationsstrategie „Management by Projects“ ausrichten. Ohne die Ausrichtung auf „Management by Projects“ können damit verbundene Nutzenpotentiale (Huemann, 2015, S. 63) nicht ausgeschöpft

werden, wie folgende materiell nicht fassbare Nutzenpotentiale (Thomas & Mullaly, 2008, S. 352):

- optimierte Entscheidungsfindungen
- verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit
- erhöhte Wirksamkeit basierend auf einer geeigneteren Arbeitskultur
- projektorientierte Ausrichtung von Ansätzen, Terminologie und Werten innerhalb der Organisation
- gesamthaft optimierte Wirksamkeit der Organisation und ihres Management-Ansatzes
- erhöhte Transparenz und Klarheit der Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten

Trotz vieler Nutzenpotentiale projektorientierter Organisationen stellt diese Organisationsform nicht für jede Organisation die passende Organisationsstrategie dar.

Projektbasiert oder projektorientiert

Huemann (2015, S. 62) weist darauf hin, dass englischsprachige Autoren zwischen project-oriented und project-based inhaltlich unterscheiden, hingegen deutschsprachige Autoren die Begriffe projektorientiert und projektbasiert synonym verwenden. Huemann (2014, S. 464) selbst unterscheidet zwischen einer project-based und einer project-oriented Organisation. Die project-based Organisation führe hauptsächlich Kundenprojekte durch, womit die Projektabwicklung den Produktionsprozess darstelle. Demgegenüber wählen projektorientierte Organisationen bewusst die Organisationsform Projekt, um ihre strategischen Ziele umzusetzen (ibid.). Hier stelle ein solches Projekt einen Geschäftsprozess dar. Gareis (2006, S. 45) und Huemann (2015, S. 62) heben zudem bei der project-oriented Organisation hervor, dass hier eine strategische Wahl getroffen wurde, Geschäftsprozesse in der Organisationsform "Projekt" durchzuführen, falls diese Organisationsform die adäquateste sei.

Folgend (Abbildung 2-2) sind weitere Unterschiede zwischen project-oriented und project-based Organisationen dargestellt (Huemann, 2015, S. 63):

	Project-based Organisation	Project-oriented Organisation
<i>Begründung Projekte</i>	Kundenaufträge lösen Projekte aus.	Projekte stellen eine strategische Auswahl (mehrerer strategischer Optionen) dar. Projekte sind eine mögliche Gestaltungsform strategischer Vorhaben.
<i>Beziehung</i>	Projekte stellen <i>den</i> Produktionsprozess dar.	Projekte stellen <i>einen</i> Geschäftsprozess dar.
<i>Projekttyp</i>	Hauptsächlich extern begründete Projekte.	Intern und teils extern begründete Projekte.
<i>Management-Logik</i>	Vorwiegend funktionale Linienorganisation. Störungen sind unerwünscht, teils unzulässig. Daher müssen sich Projekte der funktionalen Logik anpassen und größere Projekte werden als zeitlich befristete (funktionale) Organisationseinheiten geführt.	Permanente und temporäre Organisationen folgen einer unterschiedlichen Managementlogik. Die Gesamtorganisation kann mit dieser unterschiedlichen Logik umgehen.
<i>Projektmanagement-Verständnis</i>	Befähigt die Durchführung operativer Aufgaben. Projektmanagement stellt das Planungs- und Controlling-Toolset zur Durchführung von Aufträgen dar.	Befähigt die Durchführung operativer und strategischer Aufgaben. Projektmanagement wird als Leadership verstanden.
<i>Paradigma</i>	Vorwiegend mechanistisches Planungs-Paradigma. Projekte stellen komplexe Aufgaben respektive Systeme dar.	Systemisch-konstruktivistisches Paradigma.

Abbildung 2-2: Project-based versus project-oriented Organization (Huemann, 2015, S. 63)

In der vorliegenden Studie werden sowohl project-oriented sowie project-based Organisationen betrachtet. Vier der acht untersuchten Organisationen weisen eine hohe Professionalität und Reife ihrer Projektarbeit aus. Davon können drei dieser vier Organisationen als primär project-based bezeichnet werden. Doch gerade auch diese drei Organisationen entscheiden sich wiederkehrend, nicht nur Kundenaufträge in der Organisationsform „Projekt“ durchzuführen, sondern auch Strategieentwicklungen sowie weitere zentrale Geschäftsprozesse.

Um in dieser Studie nicht stets zwischen project-oriented und project-based unterscheiden zu müssen, wird folgend das deutsche Wort projektorientiert umfassend für project-oriented und project-based Organisationen verwendet.

Merkmale projektorientierter Organisationen

Die besonderen Merkmale der projektorientierten Organisation werden folgend zusammengefasst:

	Beschreibung	Konsequenz
Strategie	<ul style="list-style-type: none">• Management by Projects als angemessene Wahl der Organisationsform zur Durchführung von Geschäftsprozessen	<ul style="list-style-type: none">• eine hochgradig differenzierte Organisation, die eine Ausgewogenheit zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung erfordert
Struktur	<ul style="list-style-type: none">• Temporäre Projekte ergänzen permanente Strukturen	<ul style="list-style-type: none">• Projekte stellen eine zusätzliche sekundäre Organisation dar, bestehend aus temporären Organisationen verbunden mit Sub-Systemen der projektorientierten Organisation• Spannungen zwischen permanenten und temporären Strukturen z.B. infolge unterschiedlicher Management-Logiken temporärer und permanenter Strukturen• Versuch, eine angemessene Komplexität in der Organisation aufzubauen, um die Umweltkomplexität zu bewältigen
Kultur	<ul style="list-style-type: none">• Projektorientierte Kultur	<ul style="list-style-type: none">• Zur Projektorientierung passende Werte einführen, damit mit Unsicherheit, Widersprüchen und Wandel umgegangen werden kann

Abbildung 2-3: Besondere Merkmale projektorientierter Organisationen (Huemann, 2015, S. 74)

2.3 Neue Definition und Strukturen, Werte, Entwicklung

Während der Durchführung der vorliegenden Studie wurde der Untersuchungsgegenstand hinterfragt und geschärft. Folglich musste auch geklärt werden, was in dieser Arbeit nun unter einer projektorientierten Organisation zu verstehen ist, respektive was gemäß den empirischen Befunden dem Bild einer projektorientierten Organisation entspricht. Ausgehend von Theorie und Empirie wird folgende Definition von Gemünden & Lehner (2015, S. 3) verwendet:

Die projektorientierte Organisation entwickelt und liefert den größten Teil ihrer aktuellen oder zukünftigen Wertschöpfung in einer temporären Organisationsform „Projekt“ oder „Programm“. Das Managen von Projekten ist eine Kernkompetenz der projektorientierten Organisation. Die funktionalen Leistungsbereiche der Organisation werden durch das Management von temporären Projekten, Programmen und das übergreifende Projektportfolio-Management horizontal und vertikal koordiniert und auf die Unternehmensziele ausgerichtet. Für die Manager der Projektarbeit wurden eigene Laufbahn- und Qualifikationssysteme sowie organisationale Organe und Rollen entwickelt.

Somit wird eine projektorientierte Organisation daran erkannt,

- a) dass die Projektorientierung in der Unternehmensstrategie verankert ist,
- b) dass der Anteil der gegenwärtigen und zukünftigen Wertschöpfung, die in Projekten erarbeitet wird, hoch ist und
- c) dass die Projektmanager und Projektsponsoren in der Organisation einflussreich sind.

Projektorientierte Organisationen werden infolge der zunehmenden Digitalisierung, Globalisierung und Projektifizierung gefordert. Barrieren, die bei der Gestaltung der Projektorientierung zu überwinden sind, sind die zunehmende Wissensintensität, die erforderliche Pro-Aktivität und eine hohe Innovationsbereitschaft und -fähigkeit.

Die projektorientierte Organisation unterscheidet sich demnach gegenüber einer klassisch funktionalen Organisation in der Ausgestaltung von:

- a) Organisations-, Planungs- und Controllingthemen,
- b) einer dem Projektgeschäft entsprechenden Kultur (normatives Management),
- c) einer organisationalen Entwicklung (lernende Organisation).

Als wichtiges Ergebnis dieser vorliegenden Studie wurde ein Modell „Projektorientierte Organisation und ihre Promotoren“ entwickelt. Gemäß diesem Modell enthält die projektorientierte Organisation drei Kompetenzfelder: (a) Strukturen, (b) Werte und (c) Entwicklung. Diese Kompetenzen müssen kontinuierlich unterhalten und weiterentwickelt werden, weshalb im Zentrum jeder projektorientierten Organisation Promotoren stehen, also Personen, welche aktiv und intensiv den organisationalen Entwicklungsprozess vorantreiben.

In folgenden drei Unterkapiteln wird relevantes Wissen der Literaturrecherche strukturiert nach den Kompetenzfeldern des neuen Modells wiedergegeben. Die Promotoren werden später in einem eigenen Kapitel behandelt.

2.3.1 Strukturen – permanent und temporär

Die projektorientierte Organisation weist *permanente und temporäre Strukturen* auf. Abteilungen, Geschäftsbereiche, Profit Center bestehen permanent (Huemann, 2013, S. 41), Projekte und Programme nur temporär. Das Koppeln von permanenten und tempo-

rären Strukturen ist herausfordernd (ibid.), weil die Strukturen unterschiedlichen Management-Logiken folgen, was typischerweise zu Spannungen führt. Huemann (ibid.) hat die unterschiedlichen Management-Logiken in folgender Tabelle gegenübergestellt:

	Temporär: Projekt oder Programm	Permanente Organisation
Zeit	<ul style="list-style-type: none"> • Existenz zeitlich begrenzt • dringlich • kurz- bis mittelfristig • bestimmt durch Meilensteine & Endtermine 	<ul style="list-style-type: none"> • Existenz zeitlich nicht begrenzt • kurz-, mittelfristig und langfristige Orientierung • Zeit ist zyklisch, bestimmt durch Budgetplanungs- und Reportingzyklen
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> • relativ einzigartig • kurz- bis mittelfristig • strategisch wichtig • mittlerer bis großer Leistungsumfang 	<ul style="list-style-type: none"> • Routine • kurzfristig • geringe strategische Bedeutung • kleinerer Leistungsumfang
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Ergebnisorientierung (berechtigt Projektexistenz per Definition) • Projektergebnis für Mitarbeitende unmittelbar sichtbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisorientierung kann sehr unterschiedlich sein • Zusammenhang zwischen eigenem Arbeitsauftrag und Unternehmensbeitrag für Mitarbeitende nicht immer sichtbar
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Personal wird für jedes Projekt aufgrund notwendiger, spezifischer Kompetenzen zusammengestellt • externes Personal von Partner, Lieferanten, Kunden kann integriert werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal mit gleichen Kompetenzen in Fachabteilungen bzw. Experten-Pools
Change	<ul style="list-style-type: none"> • oft hohe Dynamik • Change permanenter Organisationen wird zunehmend durch Projekte organisiert 	<ul style="list-style-type: none"> • zunehmend dynamisch, da Change in permanenter Organisation von zunehmender Bedeutung ist

Abbildung 2-4: Unterschiedliche Management-Logiken (Huemann, 2013, S. 41-42)

Die starke Differenzierung durch Projekte und Programme macht Organisationen flexibler (Huemann, 2013, S. 42). Projekte erfordern eine gewisse Autonomie (ibid.), andererseits muss sichergestellt werden, dass die Projekte im Hinblick auf die Interessen und Strategien der projektorientierten Organisation agieren. Diese Balance (ibid.) zwischen Autonomie, Integration und Ausrichtung soll durch eine Projektportfolio-Group, durch ein PMO und durch Experten-Pools erreicht werden. Zudem ist es wichtig, dass im Unternehmensorganigramm die temporären Strukturen wie in folgender Abbildung gezeigt werden (Huemann, 2015, S. 67).

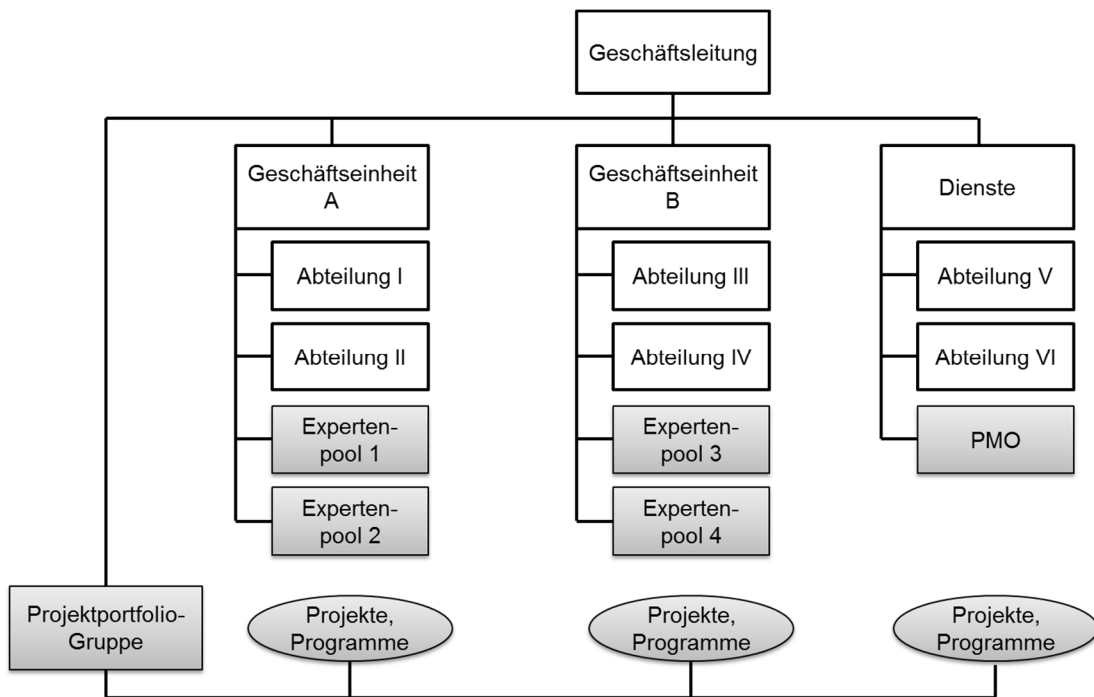


Abbildung 2-5: Organigramm des projektorientierten Unternehmens (Huemann, 2015, S. 67)

„Die *Projektportfolio-Group* (PPG) stellt eine spezifische, permanente Kommunikationsstruktur mittlerer und größerer projektorientierter Organisationen dar“ (Gareis, 2006, S. 552). Eine solche Portfolio-Group sei ab 15 gleichzeitig durchzuführende Projekten und 200 Mitarbeitenden sinnvoll. Die Portfolio-Group verantwortet die Beauftragung von Projekten und Programmen – ist damit entscheidungsbefugt – und ist direkt der Geschäftsleitung unterstellt (ibid.). Mitglieder der Portfolio-Group – wie etwa die Leiter der Bereiche Marketing, Finanzen, ICT, und Organisation – tragen umfassende operative und strategische Verantwortung. Die Portfolio-Group hält den Überblick über alle Projekte einer Organisation (Huemann, 2013, S. 42), steuert das Portfolio strategisch, startet Projekte, priorisiert knappe Ressourcen und bricht nicht mehr strategiekonforme Projekte ab.

Die Expertenpools (Gareis, 2006, S. 549f) müssen genügend und entsprechend qualifizierte Experten für die Projekte und Programme bereitstellen sowie ein professionelles Prozessmanagement als Voraussetzung zur effizienten Erfüllung der Prozesse in den Projekten sicherstellen, so dass das Personal-, Prozess- und Wissensmanagement in Projekten wirksam durchgeführt werden kann. Somit stellen die Experten-Pools kompetente Experten (Huemann, 2013, S. 42f) sowie deren Weiterentwicklung sicher. Organisationen besitzen oft mehrere Expertenpools unterschiedlicher Kompetenzen.

Mit zunehmender Bedeutung der Projektarbeit in Organisationen wird eine Vereinheitlichung der Vorgehensweisen in den Projekten, Programmen und im Portfoliomanagement nachgefragt, um die Qualität der Projektarbeit sicher zu stellen (Gareis, 2006, S. 553). Ein permanentes, organisationsweites PMO wird eingesetzt, um die Professionalität der Projektarbeit zu sichern (Huemann, 2013, S. 42) durch: Richtlinien, Standards, Audits, Reviews, Consulting, Datenbanken, Berichtswesen, Unterstützung der Kompetenzentwicklung des PM-Personals und des entsprechenden Marketings der PM-Berufsbilder sowie der Etablierung einer Projektmanagement-Community.

Vier Funktionen eines Project-Management-Office

PMOs können sehr unterschiedliche Aufgaben mit divergierenden Intensitäten wahrnehmen, wobei vier Kernfunktionen bestehen (vgl. Abbildung 2-6) (Gemünden, Dammer, & Jonas, 2008, S. 106f):

- *Administrative Funktion*, geprägt durch eine Service-Orientierung:
Das PMO entwickelt, verwaltet und stellt eine Projektmanagement-Methode mit einem konsistenten Set an Werkzeugen und Prozessen zur Verfügung. Zudem werden Projektleiter aktiv bei deren Projektplanung und dem Berichtswesen unterstützt.
- *Kontrollfunktion*, ausgerichtet auf Governance:
Standards für ein einheitliches Projektmanagement sind durchzusetzen. Das PMO analysiert und bewertet Projekte und die Projektlandschaft. Auch ein zentralisiertes Risikomanagement oder die strategische Frühwarnung als Kontrollfunktionen können dem PMO angehängt werden.
- *Optimierungsfunktion*:
Das PMO liefert innerbetriebliche Beratungsleistungen bezogen auf das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. Zentral sind Prozessoptimierung und Wissensmanagement. Gestützt auf dem Erfahrungswissen früherer Projekte unterstützt das PMO bei Aufwandschätzungen. Weiter können Trainings und Coachings angeboten werden.
- *Koordinationsfunktion*:
Das PMO konsolidiert Informationen aus der Projektlandschaft und gleicht diese mit den Ressourceninformationen der Linienorganisation ab. Das PMO ist das innerbetriebliche Kompetenzzentrum mit Expertise zum Managen von Projekten und Projektlandschaften. Es ist die Anlaufstelle für Projektleiter, koordiniert Ressourcenanforderungen der Projekte sowie die Nutzung von Synergien eines wirk-samen Projektportfoliomanagements.

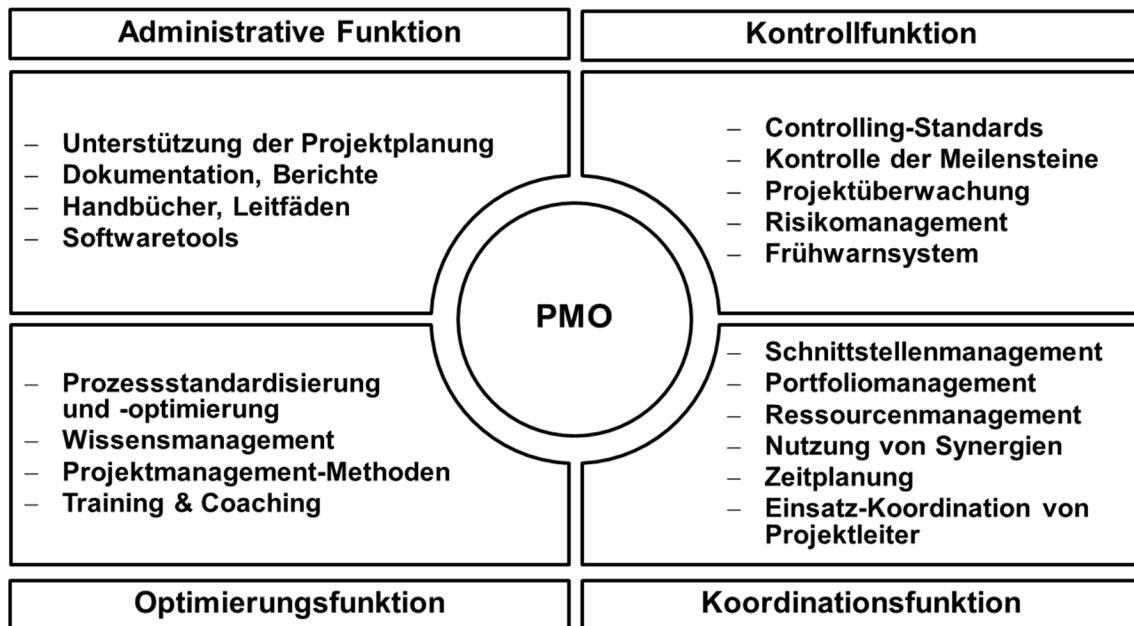


Abbildung 2-6: Die vier Kernfunktionen von PMOs (Gemünden, Dammer, & Jonas, 2008, S. 107)

Gemäß Gemünden, Dammer und Jonas (2008, S. 106f) nehmen somit PMOs einerseits Beratungs- und Dienstleistungsaufgaben als Service-Funktion zugunsten der Linienmanagern und Projektleitern wahr, andererseits entwickelt und sichert das PMO die Governance im Auftrag des Top-Managements zur Schaffung von Transparenz zur Realisierung strategischer Vorgaben bis hin zur Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen zu Händen des Portfolio-Boards. Der Erfolg des PMOs hängt folglich stark von der Zufriedenheit des Top-Managements betreffend Datenaufbereitung und Transparenz über die Projektlandschaft ab. Andere Personen beurteilen mehr Beratungs- und Supportleistungen. Übernimmt ein PMO bereichsübergreifend beide Funktionen – (a) die Governance-Funktion im Auftrag des Top-Managements und (b) Dienstleistungen ausgerichtet auf Linienmanager und Projektleiter – so wird dieses PMO als besonders wirkungsvoll wahrgenommen (Gemünden, Dammer, & Jonas, 2008, S. 101f, 107).

Projektpersonal

Das Projektpersonal ist das Personal der projektorientierten Organisation, welches vorwiegend in Projekten eingesetzt wird (Huemann, 2013, S. 45-47): Projektmanager, Fachexperten als Projektteammitglieder, das Projektteam als Ganzes, Manager als Projektauftraggeber. Dabei könne das Projektpersonal auch zusätzliche Rollen der Stamorganisation wahrnehmen. So betrachtet müssen Projektmanagement-Karrieren auch die Bedürfnisse von Fachexperten, Managern etc. mitberücksichtigen.

Projektauftraggeber, Projektmanager, Projektmitglieder, Consultants und Auditoren nehmen temporäre Rollen wahr (Gareis, 2006, S. 601). Permanente Rollen nehmen der

Vorstand, Bereichsmanager, Leiter von Expertenpools oder PMOs ein. Wichtig sei zu beachten, dass alle Personen aller genannten Rollen Projektmanagement- und Programmmanagementkompetenzen benötigen.

Huemann (2013, S. 46) zitiert Gaddis aus dem Jahre 1959, um aufzuzeigen, wie der Projektleiter damals verstanden wurde, als „a man of action, a man of thought, and a front man“. Heute werde die Projektleiterrolle unterschiedlich verstanden als Koordinator, Administrator bis hin zum Manager oder Entrepreneur (ibid.). Doch der Projektleiter wird nur in wenigen Unternehmen auch wirklich als Manager wahrgenommen (ibid.). Das Projektteammitglied kann Subteams führen und trägt selbst zur Projektrealisierung bei (ibid.). Das Projektteam – bestehend aus Projektmanager und Projektteammitgliedern – kann aus mehreren Teams bestehen (ibid.). Der Projektauftraggeber stellt Ressourcen zur Verfügung, verantwortet strategische Entscheide, beauftragt den Projektleiter zu Projektstart und entlastet ihn bei Projektabschluss (ibid.).

Das Projektpersonal ist herausgefordert, weil es sowohl temporären als auch permanenten Organisationen genügen muss (Huemann, 2013, S. 47), damit verbunden unterschiedlichen Management-Logiken ausgesetzt ist und daher gut mit Dynamiken, Unsicherheit, ja sogar Widersprüchen umgehen können muss. Zudem erlebt das Projektpersonal mehrere Herausforderungen (Huemann, 2015, S. 88) wie die unterschiedliche Ausrichtung ihrer Stammorganisation im Gegensatz zur Ausrichtung des Projektalltages, welcher durch hohe Zielorientiertheit, Dynamik, zeitlich befristete Arbeitsspitzen und Ungewissheit gezeichnet ist. Zudem durchläuft das Projektpersonal oft eine stark fragmentierte Karriereentwicklung. Als zentrale Herausforderungen, welche sich dem Projektpersonal stellen, nennt Huemann (2013, S. 48ff):

<i>Ergebnisorientierung und Motivation</i>	Die Ergebnisorientierung in Projekten setzt einerseits Mitarbeitende unter Handlungsdruck, andererseits sehen insbesondere Mitarbeitende aus der Stammorganisation dies als willkommene Abwechslung.
<i>Dynamik und Unge- wissenheit</i>	Für jedes Projekt werden unterschiedliche Kompetenzen gefordert und das Projektpersonal neu bestimmt. Vom Projektpersonal wird Flexibilität gefordert.
<i>Lost in transition / No-Home-Syndrome</i>	Das Projekt als temporäre Organisation bietet keine Karriere an. Projektmanager müssen ihre Karrieren aktiver als Führungspersonen oder Fachexperten managen
<i>Multirollenträgerschaft</i>	Projektmanager und anderes Projektpersonal ist oft parallel in mehreren Projekten tätig. Die Gefahr von Überlastung und anderen Rollenkonflikten müssen die Mitarbeitenden aktiv managen.
<i>Schwankende Auslastung</i>	Kaum je bleiben Anzahl und Größe der Projekte stabil. Daher ist die Ressourcenplanung und die adäquate Ressourcenzuteilung in projektorientierten Organisationen überaus herausfordernd. Temporär eingestelltes Personal kann ausgleichen, bringt jedoch wieder neue Herausforderungen wie die Integration temporärer Mitarbeitender oder das Wissensmanagement. Intern gehaltene Projektpersonal-Pools können hier ausgleichen.

Abbildung 2-7: Herausforderungen des Projektpersonals (Huemann, 2013, S. 48ff)

Um dem Projektpersonal umfassend gerecht werden zu können, ist ein projektorientiertes HRM-System erforderlich. Dies wird im übernächsten Unterkapitel behandelt. Zuvor wird auf projektorientierte Werte eingegangen.

2.3.2 Werte – Kulturelemente projektorientierter Organisationen

Die projektorientierte Organisation ist im Kontext der zeitgemäßen, nachhaltigen Entwicklung zu verstehen (Huemann, 2015, S. 68). Während das traditionelle Projektmanagement einem mechanistischen Paradigma folgt und detailliertes Planen betont, basiert die Managementkultur der projektorientierten Organisation (ibid.)(Huemann, 2010, S. 362) auf den Paradigmen von Lean Management, Total Quality Management, Business Process Reengineering und der Lernenden Organisation. Die Werte der genannten Ansätze sind in folgender Abbildung 2-8 aufgeführt.

Lean Management / Production	Total Quality Management	Business Process Reengineering	Learning Organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf Kernkompetenzen • Kundenorientierung • Prozessorientierung • Integration • Partizipation • Teamorientierung • Empowerment der Mitarbeitenden • Flache Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierung • Kontinuierliches Verbessern und Lernen • Prozessorientierung • Suche des wahren Grundes • Personenorientierung • Teamorientierung • Qualitätsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Change-Orientierung / Flexibilität • Innovation • Qualitätsorientierung • Kundenorientierung • Prozessorientierung stärker als Departmentsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • System-Thinking und Selbstmanagement • Change-Orientierung • Lernen • Teamorientierung • Empowerment von Mitarbeitenden und Teams • Organisation als Wettbewerbsvorteil • Vertrauen

Abbildung 2-8: Organisatorische Werte ausgewählter Managementansätze (Huemann, 2015, S. 69)

Im zeitgemäßen Projektmanagement bleiben die klassischen Projektmanagementmethoden des Leistungs-, Termin- und Kostenmanagements erhalten (Huemann, 2013, S. 43). Doch Pläne werden neu als Modelle der Wirklichkeit verstanden, welche den Projektverlauf adaptieren und Vereinbarungen unterstützen (ibid.). Projekte werden nicht mehr als Inseln betrachtet, sondern als Systeme in einem sich wandelnden Kontext (ibid.). Demnach benötigt die projektorientierte Organisation eine passende Kultur (Huemann, 2013, S. 43), um mit Dynamik, Wandel, Widersprüchen, Herausforderungen und nachhaltiger Entwicklung umzugehen.

So definieren Gareis (2006, S. 51) und Huemann (2013, S. 44) die projektorientierte Kultur als ein neues Managementparadigma und fassen die zentralen Kulturelemente einer projektorientierten Organisation wie folgt zusammen:

- Empowerment von Mitarbeitenden und (temporären) Organisationen:
 - Steigerung der Autonomie, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung der Mitarbeitenden
 - Empowerment von Projekten, Projektteams etc.
- Teamorientierung
 - Stärkung der Teamarbeit als Basis der Projektarbeit und allgemeiner Problemlösungen
 - Förderung auch virtueller Teamarbeit
- Stakeholderorientierung
 - Nutzen für Kunden, aber auch für weitere Stakeholder schaffen
 - Kooperation mit Kunden, Lieferanten und weiteren Stakeholdern
 - Förderung von Netzwerken

- Prozessorientierung
 - Der Prozess bestimmt die organisatorische Gestaltung
 - Prozesse sind die Basis für Projektarbeit
 - Projektmanagement ist ein Prozess
- Umgang mit Diversity
 - Diversity beinhaltet Unterschiede und Gemeinsamkeiten
 - Diversity bietet Potentiale
- Lern- und Innovationsorientierung
 - In Projekten findet Lernen und Innovation statt
 - Förderung von Lernen und Innovation gemeinsam mit Kunden, Lieferanten und Partnern
- Change-Orientierung
 - Förderung von kontinuierlichem und revolutionärem Wandel

2.3.3 Entwicklung – mittels projektorientierten HRM-Systems

Projektorientierung verändert (Huemann, 2013, S. 37) alle Bereiche eines Unternehmens. Dabei werden die Auswirkungen der Projektorientierung auf das Human Resource Management (HRM) in der Praxis oft unterschätzt (ibid.). Somit genügt es nicht, Projektmanagement-Ausbildungen zu forcieren, sondern HR-Sub-Systeme wie Karrieresystem, Anreizsysteme und Wissensmanagement sind entsprechend der neuen Organisationsausrichtung „Projektorientierung“ auszugestalten (ibid.).

Huemann begründet dies wie folgt: „Durch die spezifische Organisationsstrategie, die projektorientierten Strukturen und die dem entsprechende Kultur des projektorientierten Unternehmens ergeben sich spezifische Herausforderungen an das HRM-System“ (Huemann, 2013, S. 44f):

<i>Strategie „Management by Projects“</i>	<p>Projekte werden dann zur organisatorischen Gestaltung eingesetzt, wenn das Projekt die geeignete Lösung für die Organisation eines Geschäftsprozesses darstellt.</p> <p>Das projektorientierte Unternehmen ist eine stark differenzierte Organisation, welche mit Widersprüchen umgehen kann wie: Autonomie vs. Integration, Kurz- vs. Langfristigkeit, unterschiedliche Kontexte, unterschiedliche Stakeholder</p>
<i>Strukturen – temporäre und permanente</i>	<p>Projekte stellen zusätzlich zu permanenten Strukturen einen temporären Organisationsteil dar, der je nach Zeitpunkt unterschiedlich groß und bedeutend sein kann.</p> <p>Es gibt strukturelle Brüche und Spannungen zwischen permanenten und temporären Strukturen, z.B. Aufgrund unterschiedlicher Management-Logiken. Projekte als temporäre Organisationen und soziale Systeme haben eine gewisse Autonomie, sind aber auch mit permanenten Organisationen im projektorientierten Unternehmen zu koppeln.</p>
<i>Kultur & Werte</i>	<p>Neues Management-Paradigmas Projektorientierung fordert entsprechende Werte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empowerment ▪ Teamorientierung ▪ Stakeholderorientierung ▪ Prozessorientierung ▪ Umgang mit Diversity ▪ Lern- und Innovationsmanagement ▪ Change-Orientierung, ...

Abbildung 2-9: Herausforderungen an das HRM-System einer projektorientierten Organisation (Huemann, 2013, S. 44ff)

Zudem hat jedes HRM-System (Huemann, 2013, S. 50) die Wechselwirkungen zwischen dem HRM, der Unternehmenskultur, der strategischen Unternehmensführung und der organisatorischen Gestaltung zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 2-10).

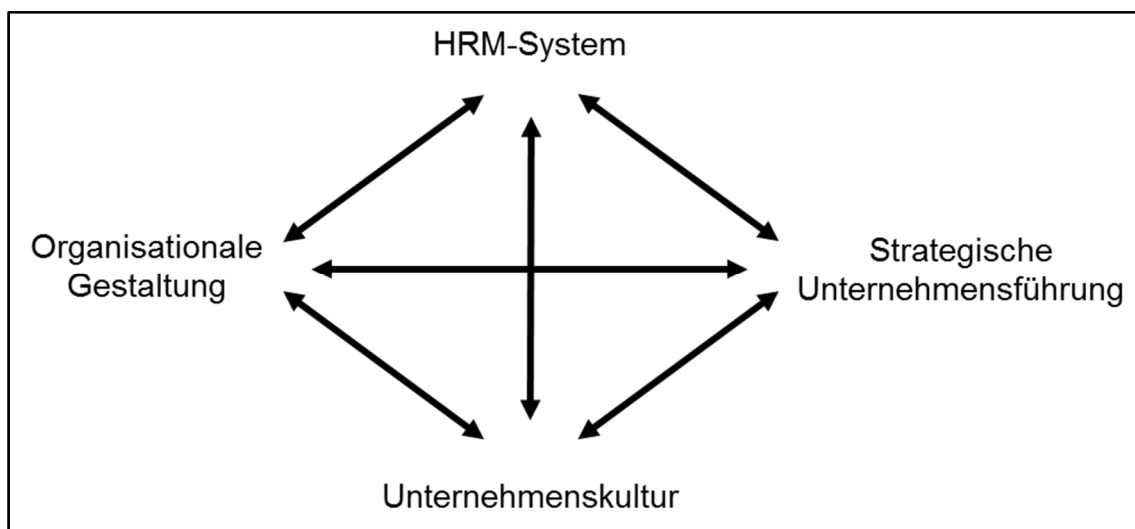


Abbildung 2-10: Wechselwirkungen im HRM-System (Huemann, 2013, S. 50)

Das HRM-System (Huemann, 2013, S. 50) hat die Aufgabe, sicherzustellen, dass dem Unternehmen langfristig genügend und entsprechend qualifizierte sowie motivierte Mitarbeitende zur Verfügung stehen. Dabei seien individuelle, organisatorische und gesellschaftliche Ziele zu berücksichtigen.

Das HRM-System zu pflegen sei dabei nicht als alleinige Aufgabe einer Personalabteilung zu verstehen (Huemann, 2013, S. 50). Denn insbesondere im Performance-Management wirken Vorgesetzte mit und somit stellt das HRM-System ein Subsystem des Unternehmens dar, bestehend aus HRM-relevanten Entscheidungen in permanenten und temporären Organisationseinheiten. Das HRM-System im projektorientierten Unternehmen (Huemann, 2013, S. 51) soll die Besonderheiten der Projektorientierung berücksichtigen, das langfristige Wohlbefinden des Projektpersonals unterstützen und einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen schaffen.

Für ein HRM-System sind festzulegen (Huemann, 2013, S. 52):

- HRM-Strategien, -Ziele, -Dienstleistungen
- HRM-Prozesse, -Rollen
- HRM-Infrastruktur, Technologien
- HRM-Werte

Unter *HRM-Strategien und -Zielen* (Huemann, 2013, S. 52) wird verstanden, dass das HRM-System aktiv und explizit die Projektorientierung des Unternehmens unterstützt und gestaltet. Dabei wird das Projektpersonal als speziell zu beachtende Personalgruppe mit spezifischen Anforderungen unterstützt – durch passendes Karrieresystem, Anreizsystem, Ressourcen-, Kompetenz- und Wissensmanagement. Im Management des Projektpersonals werden alle Manager eingebunden. Dabei erfolgt aber die Ausbildung des Projektpersonals zunehmend „on the project“, auch der beizuziehenden Experten, Teammitglieder, Manager und Projektauftraggeber.

Die Organisationsstrategie „*Management by Projects*“ wird durch das HRM verstanden (Huemann, 2013, S. 53) und selbst angewandt, indem Projekte als Option zur Gestaltung der HRM-Prozesse gewählt werden. Das HRM agiert als strategischer Partner (Huemann, 2013, S. 53), administrativer Experte, Change-Agent und Mitarbeitenden-Beistand. Doch wie auch andere Unternehmens-Prozesse werden HRM-Prozesse nicht zwingend als Projekte geführt, da dies nicht sinnvoll ist: Routineprozesse – etwa die Rekrutierung von Mitarbeitenden – werden nicht als Projekte ausgestaltet; hingegen scheint für die Entlassung einer Vielzahl von Mitarbeitenden ein entsprechendes Projekt

angebracht. Weiter ist beispielsweise für den Aufbau und die Einführung eines Gehalts- und Anreizsystems oder bei einschneidenden Organisationsveränderungen die Organisationsform Projekt am geeignetsten (ibid.).

Projektarbeit kann bewusst – durch HRM und Vorgesetzte – zur *Potentialentwicklung und Motivation* von Mitarbeitenden eingesetzt werden (ibid.). Das zielorientierte und handfeste Erarbeiten von neuartigen Ergebnissen ist motivierend, leistungsfördernd und sinnstiftend. Projekte bieten mit ihren neuen Teamstrukturen bereichernde Zusammenarbeitsmöglichkeiten und Lernmöglichkeiten. All das bietet den HRM-Vertretern und Vorgesetzten geeignete Personalentwicklungsmöglichkeiten und on-the-job-Potentialbeurteilungen – gerade auch für mögliche Führungspersonen. Projektarbeit bietet den Mitarbeitenden, welche das mögen und suchen, aufgrund der steten Dynamik und Neuartigkeit neue Herausforderungen, Abwechslung, Spaß und Lernmöglichkeiten. Somit wird Projektarbeit zum Personalmarketing projektorientierter Organisationen eingesetzt.

Die *HRM-Prozesse* (Huemann, 2013, S. 54) finden im projektorientierten Unternehmen sowohl in der permanenten Organisation wie auch in Projekten statt, siehe Abbildung 2-11.

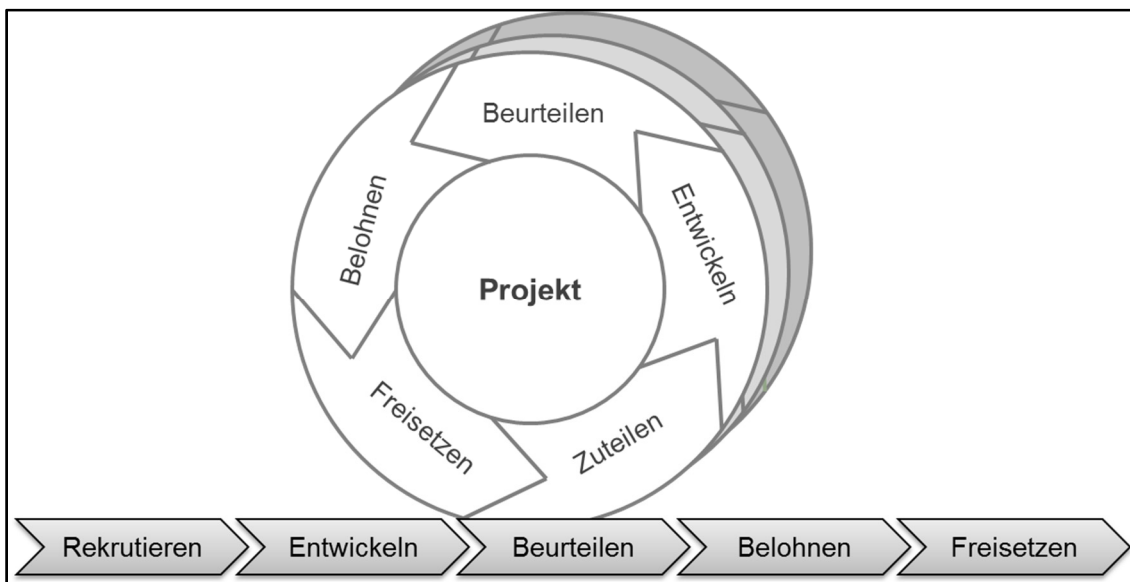


Abbildung 2-11: HRM-Prozesse (Huemann, 2013, S. 54)

In projektorientierten Organisationen sind die HRM-Prozesse „Zuteilen“ und „Freisetzen“ mit dem Karrieresystem, der Kompetenzentwicklung und dem Performance-Management verknüpft und berücksichtigen die jeweilige Projektrolle der Mitarbeitenden sowie Projektart und -größe. So wird in jährlichen Mitarbeitendengesprächen (Huemann, 2013,

S. 54f) der Leiter des Expertenpools oder der Abteilungsleiter die Feedbacks aus den abgeschlossenen Projekten mit berücksichtigen.

In projektorientierten Organisationen nehmen diverse *Rollen* HR-Aufgaben im Hinblick auf das Performance-Management im Projekt und die Personalentwicklung wahr (Huemann, 2013, S. 55). Dabei werden auch Aufgaben an Rollen temporärer Organisationen oder an zentrale Rollen in projektorientierten Organisationen wie PMO oder Projektportfolio-Gruppe delegiert. Diese letztgenannten zwei Organisationen nehmen oft auch typische HR-Aufgaben wahr wie Unterstützung bei Rekrutierungen, Beurteilung von Projektmanagern, Erarbeitung eines PM-Karrierpfades welcher mit anderen Karrierpfaden abgestimmt wird, sowie PM-Ausbildungen. Dabei behält oft der HR-Manager beziehungsweise die HR-Abteilung die Rolle, HR-Standards vorzugeben oder strategische HR-Entscheidungen herbeizuführen (ibid.).

Das projektorientierte HRM-System benötigt den *Überblick über das Projektpersonal* (Huemann, 2013, S. 55) wie beispielsweise deren Kompetenzen und Auslastung. Dies wird durch eine geeignete *HRM-IT-Infrastruktur* unterstützt. Doch den Überblick über die Auslastung des Personals in temporären und permanenten Aufgaben – mit starken Auslastungsschwankungen – sowie das Gestalten des Kompetenz- und Wissensmanagements stellen hohe Anforderungen an das HRM-System sowie an die unterstützende IT-Infrastruktur dar.

Leiter sowie Mitarbeitende in Abteilungen von Linienorganisationen werden unterschiedlich *empowered* und besitzen ein unterschiedliches Selbstverständnis im Gegensatz zu Leitern und Mitarbeitenden in Experten-Pools (Huemann, 2013, S. 43):

	<i>Abteilung</i>	<i>Experten-Pool</i>
Empowerment der Mitarbeitenden	Mitarbeitende der Abteilung werden teils nicht empowered, selbst Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit zu übernehmen.	Pool-Mitglieder verstehen sich als <i>Professionals</i> und übernehmen selbst Verantwortung für ihre Projektarbeit.
Selbstverständnis der Leiter	Manager sehen sich als inhaltliche Experten. Manager fühlen sich verantwortlich für die Qualität der Arbeit ihrer Abteilungsmitarbeitenden.	Pool-Manager sind nicht zwingend inhaltliche Experten. Pool-Manager sind nicht für die Arbeitsqualität der Experten verantwortlich. Pool-Manager tragen Personalverantwortung für Experten.

Abbildung 2-12: Gegenüberstellung Abteilung und Experten-Pool (Huemann, 2013, S. 43)

Das HRM-System muss diese Unterschiede betreffend Empowerment und Selbstverständnis berücksichtigen. Ziele von *Anreizmodellen* in projektorientierten Organisationen (Gareis, 2006, S. 620) sind das Anwerben kompetenter Mitarbeitender, deren Motivation zu besonderen Leistungen sowie die Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation. Differenzierte HRM-Systeme behandeln verschiedene Personalgruppen differenziert aufgrund deren unterschiedlicher Erwartungen und Ansprüche (Huemann, 2013, S. 45). Paauwe (2004, S. 3) versteht HRM als das Gestalten der Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und der Organisation. Diese Austauschbeziehung beinhaltet neben Arbeit, Entgelt und Zeit auch Kompetenz, Wissen, Information, Lernen, Partizipation, Karriereentwicklung und Wohlbefinden. Hölzle (2009, S. 238f) fordert ein hybrides Laufbahnsystem in welchem von der Projektleiterlaufbahn in die Fachlaufbahn und in die Führungslaufbahn gewechselt werden kann.

Das projektorientierte HRM-System nach Huemann (2015, S. 134ff) berücksichtigt folgende Merkmale:

Kontext	
<i>Inhaltsbezogener Kontext</i>	Basierend auf der Strategie Management by Projects besitzt die projektorientierte Organisation spezifische Strukturen und eine passende Kultur. In der projektorientierten Organisation werden unterschiedliche Projekte geführt.
<i>Sozialer Kontext</i>	Die Ausgestaltung des HRM-Systems wird durch die interne und externe Umgebung sowie durch verschiedene Anspruchsgruppen beeinflusst.
<i>Zeitlicher Kontext</i>	Sowohl die Vergangenheit wie zukunftsbezogene Erwartungen betreffend der Relevanz der Projekte beeinflussen die Ausgestaltung des HRM-Systems.
Strategie, Struktur, Kultur	
<i>HRM-Strategie</i>	Das HRM-System wird nach der Organisationsstrategie Management by Projects ausgerichtet. Das HRM-System unterstützt die Projektorientierung und wird seinerseits durch die Projektorientierung geprägt.
<i>HRM-Ziele</i>	Das HRM-System versteht die Herausforderungen des Projektpersonals in Verbindung mit den Eigenheiten der Projektarbeit und sorgt dafür, dass Mitarbeitende sich wohl und wertgeschätzt fühlen, um so beizutragen, dass auf künftig genügend projektbezogenes Personal der Organisation zur Verfügung stehen wird.
<i>Infrastruktur</i>	Spezifische Infrastrukturanpassungen des HRM-Systems stärkt die Unterstützung der Projektorientierung.
<i>Prozesse</i>	Da das Projektpersonal verstreut in der projektorientierten Organisation arbeitet, muss die HRM-Organisation vernetzt organisiert sein. Die Personalprozesse eines Projektes sind: Zuteilen, Entwickeln, Beurteilen, Belohnen und Freisetzen der Projektmitarbeitenden. Die Verknüpfung der Personalprozesse der einzelnen Projekte mit der permanenten HRM-(Prozess-)Organisation stärkt alle Personalprozesse, sowohl die temporären wie permanenten Prozesse. Die gleichzeitige Ausrichtung der Aspekte Projektpersonal und permanente HRM-Prozesse auf die Projektorientierung stärkt beide Aspekte – das Personal wie die HRM-Prozesse.
<i>Personal und Rollen</i>	Die spezifische Anpassung der HRM-Infrastruktur hilft, das Projektpersonal und die Projektorientierung wirksamer zu unterstützen. Die Personal-Rollen sind in der projektorientierten Organisation verbreitet, was zu einer vernetzten Personal-Organisation führt

Abbildung 2-13: Kernaussagen zum projektorientierten HRM-System (zitiert nach Huemann, 2015, S. 134-149)

2.4 Maturitäts- und Exzellenz-Modelle zu Projektmanagement

Projektmanagement als angewandte Managementdisziplinen eignet sich für Benchmarings, für die Beurteilung von Exzellenz oder für die Beurteilung von Reifegraden. Grundsätzlich kann zwischen Maturitäts- (oder Reifegrad-)Modell und Kompetenzmodell unterschieden werden (Gareis & Huemann, 2007, S. 188ff). Gareis und Huemann (2007, S. 188ff) haben die bekanntesten zwei Projektmanagement-Modelle einander gegenübergestellt. Das Modell OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) von PMI (Project Management Institute) stellt das am stärksten verbreitete Maturitätsmodell dar. Dagegen stellt das weit verbreitete Modell von IPMA (International Project Management Association) ein Kompetenzenmodell dar (ibid.).

Maturität im wirtschaftlichen Sinn bedeutet „vollständig entwickelter Prozess“ und zielt somit auf Effizienz und Qualität sich wiederholender Abläufe ab (Gareis & Huemann, 2007, S. 188). Zudem sind Maturitätsmodelle normativ, basieren auf ausgewählten Managementansätzen (Gareis & Huemann, 2007, S. 190f) und verwenden zur Beurteilung der Maturität häufig aufbauende Maturitätslevel, wie folgend in Abbildung 2-14 dargestellt (Gareis & Huemann, 2007, S. 189):

Maturitäts-Level	Beschreibung des Levels
5 = <i>optimiert</i>	Kontinuierliche Prozessverbesserung Kontinuierliche Datensammlung zur Identifikation von Chancen und Gefahren Fehler analysieren um Vorbeugemaßnahmen zu definieren
4 = <i>gemanagt</i>	Prozess quantitativ messen Ein Minimum von Qualitäts- und Produktivitäts-Kennzahlen bestehen Sammeln von Prozesserfahrungen
3 = <i>definiert</i>	Prozess ist definiert und institutionalisiert Prozessgruppen sind definiert
2 = <i>wiederholdbar</i>	Prozessdurchführung hängt von einzelnen Personen ab Minimales Prozess-Controlling und -Führung Sehr riskant in Bezug auf neue Herausforderungen
1 = <i>initial</i>	Ad-hoc Prozess, nicht formalisiert Keine geeigneten Richtlinien Keine Konstanz im Erstellen von Ergebnissen

Abbildung 2-14: Maturitäts-Level des SEI Capability Maturity Models (zitiert nach Gareis & Huemann, 2007, S. 189)

Maturitätsmodelle bieten drei unterschiedliche Nutzen an: (a) Sie vermitteln Wissen, (b) sie ermöglichen Assessments und (c) sie unterstützen die Weiterentwicklung von Organisationen.

2.5 Ein Gesamtmodell

Die Wirtschaftsuniversität Wien hat zusammen mit einem Beratungsunternehmen für die Beurteilung von Projektorientierung eine Familie von Maturitätsmodellen entwickelt und die Einzelmodelle zu einem Gesamtmodell des projektorientierten Unternehmens zusammengefasst. Die einzelnen Maturitätsmodelle sind (Gareis & Huemann, 2007, S. 190):

- Individuelle, persönliche Maturität (oder Reifegrad)
- Team-Maturität
- Projekt-Maturität
- Programm-Maturität
- Maturität des projektorientierten Unternehmens
- Maturität der projektorientierten Gesellschaft

Die gesamte Maturitäts-Familie basiert auf den Ansätzen und Denkhaltungen der Roland Gareis Beratungsgruppe (ibid.) zu den jeweiligen Betrachtungsgegenständen und enthält jeweils:

- eine Beschreibung des zugrundeliegenden Managementansatzes
- einen Analyse-Fragebogen
- standardisierte Analyse- und Benchmarking-Berichte
- Beschreibung des Analyse- und Benchmarking-Prozesses

Jede der sechs Maturitäten wird durch ein Spinnennetz-Diagramm visualisiert (Gareis & Huemann, 2007, S. 192).

Abbildung 2-15 zeigt beispielhaft die Spinnennetzdarstellungen der individuellen Maturität und der Maturität des projektorientierten Unternehmens.

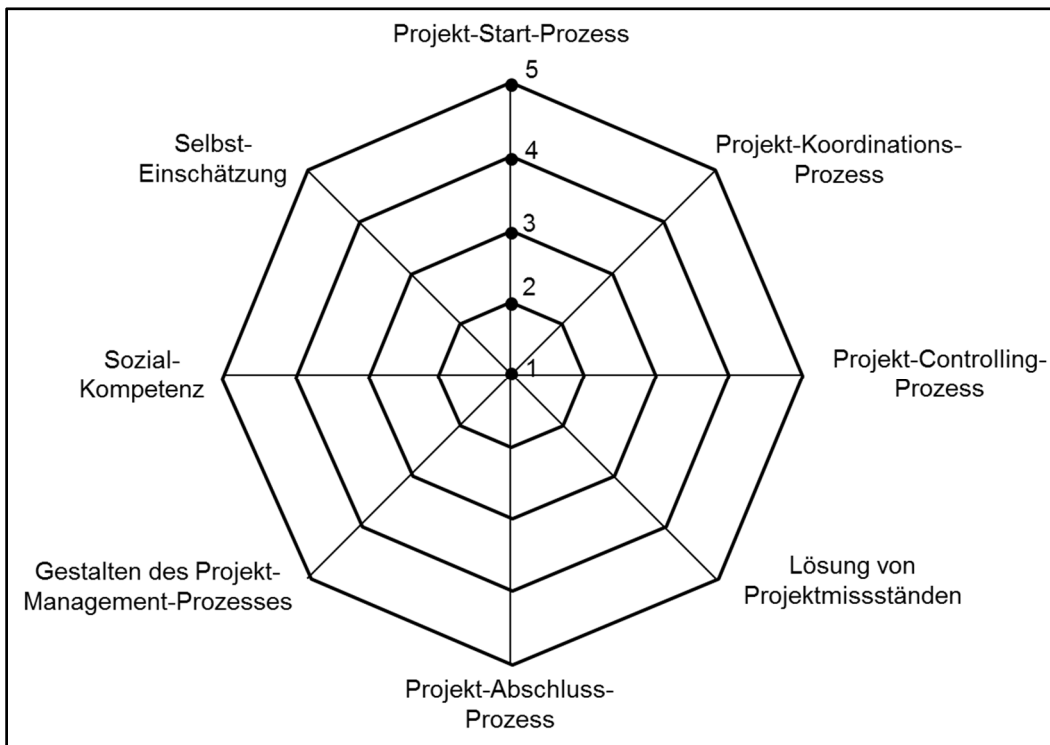


Abbildung 2-15: Spinnennetz-Modell „Individuelle, persönliche Maturität“ (Gareis & Huemann, 2007, S. 194)

Beim Spinnennetzmodell „Individuelle, persönliche Maturität“ werden jeweils zwei Maturitäten je Person erhoben, eine bezogen auf das Wissen und eine bezogen auf die Erfahrung.

Die Teammaturität besteht aus folgenden Dimensionen (Gareis & Huemann, 2007, S. 198):

- Kompetenzen der Teammitglieder
- Gestaltung des Projektmanagement-Prozesses
- Entwicklung des Big-Project-Pictures
- Synergienutzung
- Commitment
- Konfliktfähigkeit
- Lernfähigkeit und Innovation

Auch die Teamkompetenzen werden in zwei Spinnennetzen ausgewertet, eines für Wissen und eines für Erfahrung.

Die Anwendung auf die Maturität der projektorientierten Organisation setzt die Organisationsstrategie „Management by Projects“, das Zusammenwirken von temporären und permanenten Organisationen sowie das „Neue Managementparadigma“ der projektorientierten Organisation – wie vorne beschrieben – voraus (Gareis & Huemann, 2007, S.

200). Folgend werden drei der acht zu analysierenden Partialmodelle des projektorientierten Unternehmens beispielhaft beschrieben, nämlich das Projektmanagement, das Programmmanagement und das Projektportfoliomanagement (Gareis & Huemann, 2007, S. 200ff).

Partialmodell Projektmanagement

Projekte sind zeitlich begrenzte und soziale Systeme (Gareis & Huemann, 2007, S. 200). Daher sind nicht nur Inhalt/Umfang, Termine und Kosten als Zieldimensionen des Projektmanagementprozesses zu beurteilen, sondern ebenso die Projektziele, der Projekterfolg, die Projektorganisation, die Projektkultur sowie das Projektumfeld – welches wiederum aus den Umfeldbeziehungen besteht, aus den Wechselwirkungen zu anderen Projekten und zur Unternehmensstrategie sowie dem Bezug zum Project-Business-Case (ibid.). Dabei ist Projektmanagement selbst ein Prozess der projektorientierten Organisation, welcher wieder Subprozesse besitzt. Der Projektmanagementprozess beginnt mit einer formalen Startsituation und Beauftragung und endet mit der Genehmigung und Abnahme der Projektergebnisse durch den Projektsponsor. Die Ziele des Projektmanagementprozesses sind (ibid.):

- erfolgreiche Projektabwicklung – bezogen auf die Projektziele
- Beitrag zur Optimierung des Business-Cases, welcher das Projekt erforderte
- Managen der Projektkomplexität und -dynamik
- kontinuierliches Anpassen der Projektgrenzen
- Managen der Projektkontextbeziehungen

Partialmodell Programmmanagement

Der Programmmanagement-Prozess hat die gleiche Struktur wie der Projektmanagementprozess (Gareis & Huemann, 2007, S. 200), ähnliche Unterprozesse und ähnliche Methoden. Hervorzuheben ist, dass die spezifischen Programmstrukturen das Programmeigner-Meeting und das Programmteam-Meeting sind. Vorteile einer Programmstruktur anstelle eines „Großprojektes“ sind (Gareis & Huemann, 2007, S. 201):

- weniger hierarchische Organisation
- klare, stimmige Terminologie: ein Programmmanager und mehrere Projektleiter statt eines Projektleiters und „zusätzlicher Projektleiter“ der Subprojekte
- Empowerment der Projekte (welche dem Programm zugewiesen sind) durch eigenständige Projektkulturen, durch spezifische Beziehungspflege zum sozialen Umfeld und durch eine spezifische Projektorganisation

- Unterscheidung zwischen Programm-Ownership und Ownership der verschiedenen Projekte

Partialmodell Projektportfoliomanagement /

Projektportfolio-Koordination und Networking zwischen Projekten

Die Ziele des Projektportfoliomanagement sind (Gareis & Huemann, 2007, S. 201):

- die richtigen Projekte und Programme bestimmen
- die Ergebnisse des Projektportfolios optimieren
- Projektprioritäten definieren
- interne und externe Ressourcen koordinieren
- Lernen in und zwischen Teams fördern

Das Projektportfoliomanagement basiert maßgeblich auf der Projektportfolio-Datenbank, welche die Projektarten beinhaltet, die Beziehungen zwischen den Projekten, die Projektorganisationsformen, die relevanten Umfeldfaktoren und die Projektkennzahlen (ibid.). Dabei ist aber die Portfolio-Datenbank kein Informationssystem, sondern enthält lediglich aggregierte Projektdaten (ibid.). Diese Daten können in ein Informationssystem integriert werden. Die Portfoliodatenbank ermöglicht, Portfolioberichte zu erstellen. Typische Projektportfolioberichte sind das Portfolio-Balkendiagramm, die Portfolio-Risikografik und das Portfolio-Fortschrittsdiagramm. Weiter stellt die Portfolio-Scorecard ein interaktives Projektportfolio-Reporting-Tool dar (ibid.). Sie zeigt, wie stark das aktuelle Projektportfolio die Realisierung der Unternehmensstrategie unterstützt, berichtet über die Portfoliostruktur und zeigt den umfassenden Projektportfolio-Status. Die Visualisierung der Projektportfolio-Berichte unterstützt die Kommunikation mit dem Management und Top-Management und steigert deren Akzeptanz betreffend die Projektarbeit respektive die Strategieumsetzung (Gareis & Huemann, 2007, S. 201f).

Eine Anzahl eng gekoppelter Projekte wird als Projektnetzwerk bezeichnet, wie etwa ein Netzwerk von Projekten basierend auf einer einheitlichen Technologie, einem gemeinsamen Kunden, einem gemeinsamen Partner oder Lieferanten oder einer geographischen Region (Gareis & Huemann, 2007, S. 202). Netzwerke haben typischerweise keinen gemeinsamen Manager, sondern die Kommunikation erfolgt ad-hoc, sobald Probleme oder gemeinsame relevante Thematiken auftreten (ibid.). In Netzwerken sollen Synergien und Gefahren identifiziert, Synergien genutzt sowie Konfliktbewältigungsstrategien entwickelt und realisiert werden (ibid.). Zudem kann es dazu führen, dass einzelne Projekte neu definiert werden, Ressourcen priorisiert zugewiesen werden oder Neuverhandlungen von Verträgen mit Kunden, Partnern oder Lieferanten erfolgen.

Gesamtmodell

Das Maturitätsmodell „Projektorientierte Unternehmensmaturität“ umfasst folgende Dimensionen gemäss Abbildung 2-16 (Gareis & Huemann, 2007, S. 202):

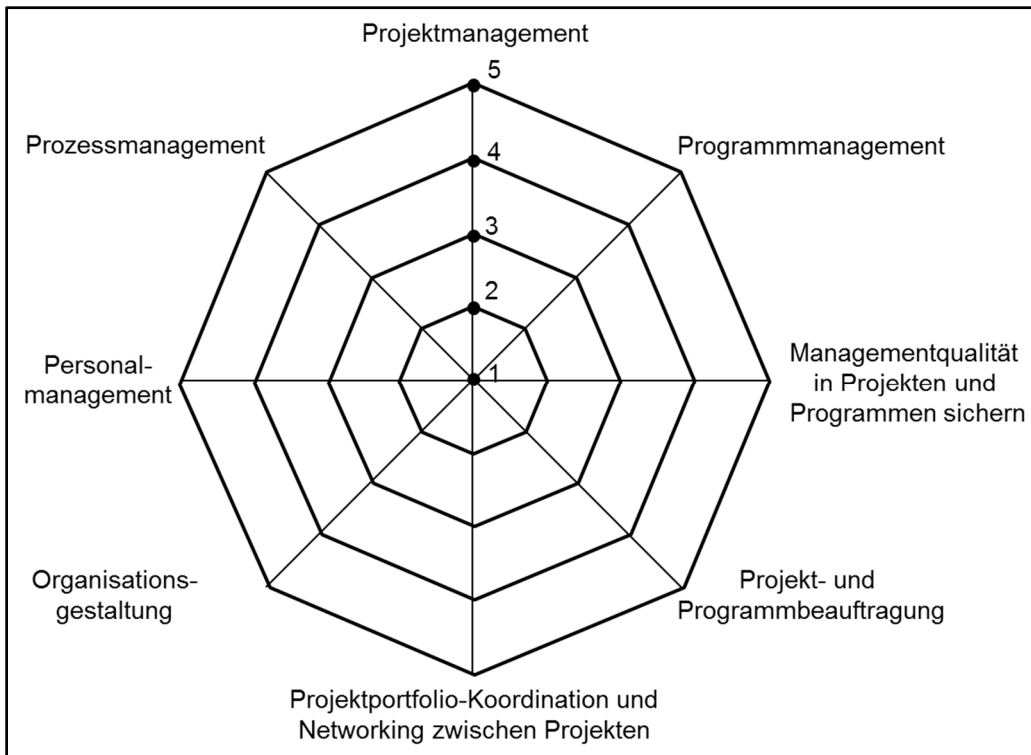


Abbildung 2-16: Spinnennetz-Modell „Projektorientierte Unternehmensmaturität“ (Gareis & Huemann, 2007, S. 203)

Analyse- und Benchmarkingprozesse

Ein Team von fünf bis zehn Projektmanagement-Experten des projektorientierten Unternehmens führt eine Selbst-Analyse durch (Gareis & Huemann, 2007, S. 203f). Das Team besteht aus Senior Projektmanagern, Programmmanagern, Portfolio-Group-Mitgliedern, dem Leiter des PMOs und dem Projekteigner. Der Fragebogen wird gemeinsam während eines Workshops ausgefüllt. Dabei werden Diskussionen geführt und ein gemeinsames Zukunftsbild des projektorientierten Unternehmens geschaffen. Bei externen Analysen werden Dokumente wie die Projektmanagement-Vorlagen, Projektmanagement- und Programmmanagement-Richtlinien, Projektmanagementdokumente laufender Projekte, Portfolioberichte, ein Projektmanagement-Karrierpfad etc. analysiert. Dabei interviewt der Assessor Projektmanagementexperten, um die Dokumente besser zu verstehen. Basierend auf der externen Analyse muss teils das Selbst-Assessment angepasst werden.

Bei Benchmarkings können sich Unternehmen mit anderen Unternehmen vergleichen und austauschen. Die Ergebnisse sind im Maturitätsbericht einzubinden. Dies ist eine

Grundlage für die Planwerte der künftigen Entwicklung als projektorientiertes Unternehmen (Gareis & Huemann, 2007, S. 204).

Resultate eines Benchmarkings

Dieses Modell wurde zwischen 2005-2007 für ein Benchmarking von 60 österreichischen Firmen verwendet (Gareis & Huemann, 2007, S. 204).

Maturitäts-Level der 60 projektorientierten Unternehmen (Durchschnittswerte)	2.92
<i>Projektmanagement</i>	3.55
<i>Programmmanagement</i>	1.87
<i>Sicherstellung der Projektmanagement- und Programmmanagement-Qualität</i>	2.04
<i>Auswahl und Zuweisung von Projekten und Programmen</i>	3.28
<i>Projektportfolio-Koordination und Networking zwischen Projekten</i>	2.74
<i>Organisationsgestaltung</i>	3.22
<i>Personalmanagement</i>	2.75
<i>Prozessmanagement</i>	2.88

Abbildung 2-17: Durchschnittliche Maturitäten der 60 Österreichischen projektorientierten Unternehmen (Gareis & Huemann, 2007, S. 204)

Diese Auswertung zeigt, dass die höchste durchschnittliche Reife im (a) Einzel-Projektmanagement erreicht wurde, gefolgt von (b) Auswahl und Zuweisung von Projekten und Programmen, (c) Organisationsgestaltung, (d) Prozessmanagement (der Projektarbeit), (e) Personalmanagement, (f) Projektportfolio-Koordination und Networking zwischen Projekten, (g) Sicherstellung der Projektmanagement- und Programmmanagement-Qualität sowie (h) Programmmanagement. Zudem wurde festgestellt (Gareis & Huemann, 2007, S. 205), dass größere Unternehmen eine höhere Reife betreffend Projektorientierung aufweisen als mittelgroße und kleinere Unternehmen. Große Unternehmen führen auch Programme durch, betreiben Beratung und Auditierung, um die Projektmanagement- und Programmmanagement-Qualität sicherzustellen. Große Unternehmen haben weiter mehr Möglichkeiten betreffend projektorientierter Organisationsgestaltung und führen so beispielsweise häufig ein PMO oder eine Projektportfolio-Group und verwenden umfangreiche Kennzahlensysteme betreffend Personalentwicklungssystemen. Die 60 Unternehmen der Studie können sechs Branchen zugeteilt werden. Das Branchenranking zeigt den höchsten Reifegrad bei (1) ICT, gefolgt von (2) F&E, (3) Engineering, (4) Beratung, (5) Bauwesen und (6) öffentliche Verwaltung.

Dieses Benchmarking zeigt, wie quantitative Vergleiche durchgeführt werden. Darauf basierend können die einzelnen Unternehmen nun individuell ihre Handlungsfelder zur

Professionalisierung festlegen und in Benchmarking-Workshops sich mit Peer-Unternehmen austauschen und sich gegenseitig kollegial coachen, eventuell unter Beteiligung eines (wissenschaftlichen) Moderators. Projektmanagement-Koordinatoren benutzen solche Befunde zur Kommunikation mit dem Top-Management, dem Middle- und Lower-Management sowie mit der gesamten Belegschaft. Nutzen und Notwendigkeit von professionellen, stimmigen Strategien, Strukturen und Kultur werden offensichtlich.

2.6 Zusammenfassung

Die starke Projektstätigkeit (in Unternehmen) ist Ausdruck einer Zeit des starken Wandels, vieler Entwicklungen und Innovationen. Basiert ein Großteil der Wertschöpfung einer Organisation darauf, mittels Projekten maßgeblich die aktuelle oder zukünftige Wertschöpfung zu bestimmen, so muss diese Organisation sich projektorientierte Kompetenzen aneignen. Projektorientierte Organisationen wenden die Strategie „Managing by Projects“ an, besitzen permanente und temporäre Strukturen und haben spezifische Strukturen und Werte entwickelt, welche die Projektorientierung unterstützen. Die Organisationsstrategie „*Management by Projects*“ bedeutet, dass Projekte als Option der organisatorischen Gestaltung dann gewählt werden, wenn diese Gestaltungsform die adäquateste darstellt. Somit soll nicht „alles“ als Projekt abgewickelt werden. Das Management erkennt, dass Projekte einander beeinflussen und betrachtet daher Projekt-Netzwerke, Projekt-Ketten und Projektportfolien als beeinflussbare Gestaltungselemente. Experten-Pools koordinieren und sichern Know-how; PMOs koordinieren und sichern Projekt- und Programmmanagement-Kompetenz. All diese Organisationselemente müssen den Verhältnissen der jeweiligen Organisation entsprechend ausgestaltet werden.

Neben der neuen Organisationsstrategie und neuen Organisationselementen besitzen projektorientierte Organisationen – in der heutigen Zeit des starken Wandels – typische Werte wie Empowerment von Mitarbeitenden und (temporären) Organisationen, Teamorientierung, Stakeholderorientierung, Prozessorientierung, Umgang mit Diversity, Lern- und Innovationsorientierung und Change-Orientierung. In projektorientierten Organisationen ist zudem das Projektpersonal aufgrund der herrschenden, unterschiedlichen Management-Logiken herausgefordert: Es bestehen permanente und temporäre Strukturelemente und damit verbundene, unterschiedliche Management-Logiken. Das Projektpersonal ist entsprechend zu ermächtigen und zu fördern, beispielsweise mittels stimmiger Anreiz- und Karrieresysteme.

In der vorliegenden Studie wird nicht zwischen project-based (hauptsächlich Kundenprojekte) und project-oriented (bewusste Wahl der Organisationsform Projekt) unterschieden. Für beide Organisationsformen wird der deutsche Terminus „*projektorientiert*“ verwendet.

Für die Entwicklung projektorientierter Organisationen können Maturitäts- und Exzellenzmodelle beigezogen werden, anhand welcher Assessments und Benchmarkings möglich werden und für die Organisation eine Roadmap für die Weiterentwicklung erstellt werden kann.

3. Grundlagen zu Kompetenz

3.1 Einleitung

Kompetenzen und kompetentes Handeln schaffen dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Doch was ist das Wesen von individueller und von organisationaler Kompetenz? Wie können Organisationen gezielt und nachhaltig Kompetenzen aufbauen? Wer schafft und sichert auf welche Art organisationale Kompetenz? Und inwiefern ist Pfadabhängigkeit nicht gewünscht und führt zu einem Kompetenzdilemma?

Dieses Kapitel stellt ein integriertes Interventionskonzept „Wissen managen“ sowie ein Konzept der „lernenden Organisation“ vor. Die unterschiedlichen Denkansätze werden dargelegt. Abschließend wird gefragt, welche Kompetenzen eine projektorientierte Organisation auszeichnen.

3.2 Dauerhafte Wettbewerbsvorteile

Im strategischen Management diskutierten Industrieökonominnen und Anhänger der ressourcenorientierten Schule (Probst, Deussen, Eppler, & Raub, 2000, S. 70) vor bald 20 Jahren die unterschiedliche Schwerpunktsetzung betreffend die Frage, wie sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile von Unternehmen erklären lassen.

Die *Industrieökonominnen* argumentieren maßgeblich nach dem Konzept der „Five Forces“ des Branchenwettbewerbs von Michael Porter (Probst, Deussen, Eppler, & Raub, 2000, S. 70). Dabei erklären die Industrieökonominnen die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens mit der Beschaffenheit der externen Unternehmensumwelt, der Branchenstruktur und den Branchencharakteristika. Somit sind für die strategischen Chancen und Risiken eines Unternehmens – gemäß Porters Strategieansatz – die globalen und wettbewerbsorientierten Bedingungen der Branche ausschlaggebend (ibid.).

Demgegenüber führt der *ressourcenbasierte Ansatz* die Wettbewerbsposition primär auf die spezielle Qualität und Ausstattung von Unternehmen mit firmenspezifischen Ressourcen und Kompetenzen zurück (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 15). Im ressourcenbasierten Ansatz interessieren primär die Ressourcen, welche das Potential für den Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile haben. Diese werden als strategische Ressourcen bezeichnet. Sie unterscheiden sich betreffend (1) ihres Potentials zur Generierung von Wert, (2) den Grad der Seltenheit, (3) den Grad der Imitierbarkeit und (4) die Frage der Organisation bzw. der organisationalen Nutzbarmachung (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 19). Heute stellt der ressourcenbasierte Ansatz „ein zentrales und regelmäßig zitiertes

Gedankengerüst innerhalb der strategischen Managementliteratur dar“, um die Ursachen für Wettbewerbsvorteile zu erklären (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 15). In jüngerer Zeit wurde der klassische ressourcenbasierte Ansatz um die Perspektive (5) Dynamik und Flexibilität erweitert (ibid.) und stellt Bezüge zur Ausgestaltung von Ressourcen und Kompetenzen in dynamischen Unternehmen mit entsprechenden Ressourcen und agilen Prozessen der Ressourcenkombinationen her. Damit werde auf die zunehmende Veränderungsdynamik der Veralterung von Kompetenzen eingegangen. Insgesamt erfolgt eine Perspektivenverschiebung zur strategischen Bedeutung organisationaler Kompetenzen (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 24). Es reiche nicht mehr aus, wertschöpfende, schwer imitierbare und unternehmensspezifische Muster der Ressourcenverknüpfung aufzubauen, sondern die organisationalen Prozesse der Ressourcenverknüpfung seien zu flexibilisieren (ibid.). Die dynamischen Kompetenzen befähigen, schnell und fortwährend neue Strategien und Produkte zu entwickeln, wobei die Geschwindigkeit wichtig im strategischen Wettbewerb sei.

Vertreter beider Ansätze (Industrieökonomie und ressourcenbasierter Ansatz) beabsichtigen, langfristige Wettbewerbsvorteile zu erklären respektive herzuleiten. Sowohl die Beschaffenheit externer Unternehmenskultur, die Branchenkultur, die Branchencharakteristik (die industrieökonomische Einflussgrößen) sowie die spezifische Qualität und die Ausstattung der Unternehmen, ihre firmenspezifischen Ressourcen und die Kompetenzen sowie Dynamik und Flexibilität (die ressourcenbasierte Einflussgrößen) werden in dieser Arbeit als wettbewerbsrelevant erachtet.

Die empirische Relevanz der acht erhobenen Fallstudien (Kapitel 7) dieses Forschungsvorhabens zeigt, dass „organisationale Kompetenzen“ allgemein und die „lernende Organisation“ sowie „Wissensmanagement“ besonders evident sind und so zu einem Kernthema dieser Forschungsarbeit wurden. Deshalb wird in diesem Kapitel die Theorie zu „Kompetenzen“ sowie zu „Wissensmanagement“ inklusive der „lernenden Organisation“ im Hinblick auf die empirischen Befunde aufgearbeitet.

Die empirisch begründete Schwerpunktsetzung wird durch die Aufarbeitung der Literatur gestützt; Empirie und Literatur weisen beide gleichermaßen auf die Wichtigkeit des bewussten Umgangs mit Wissen, Kompetenz und der strategischen Gestaltung von organisationalem Lernen hin.

3.3 Das Wesen von Kompetenz

Kompetenzen sind aus strategischer Sicht zentral (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 25). Stand lange Zeit die individuelle Kompetenzforschung im Vordergrund, so werden heute vermehrt die organisationalen Kompetenzen erforscht (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 28). Kompetente Unternehmen generieren Wettbewerbsvorteile auf drei Ebenen (ibid.): (a) der individuellen Kompetenzebene, (b) der organisationalen Kompetenzebene und (c) der interorganisationalen Kompetenzebene.

Definitionen betreffend Kompetenz

(Individuelle) Kompetenz wird definiert als „alle Fähigkeiten, Wissensbestände und Denkmethode, die ein Mensch in seinem Leben erwirbt und betätigt“ (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 28; Weinberg, 1996).

Organisationale Kompetenzen werden definiert als „wiederholbare, auf deren Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete und daher nicht zufällige Handlungspotenziale einer Organisation, die zielgerichtete Prozesse sowohl im Rahmen der Disposition zukünftiger Leistungsbereitschaften als auch konkreter Marktzufuhr- und Marktprozesse ermöglichen. Sie dienen dem Erhalt der als notwendig erachteten Wettbewerbsfähigkeit und gegebenenfalls der Realisierung konkreter Wettbewerbsvorteile“ (Freiling, Gersch, & Goeke, 2006, S. 57) respektive als „Kollektivität des Problemlösens bzw. der Zielerreichung (...). Im Zentrum steht die kompetente Nutzung von Ressourcen zur Erreichung der Unternehmensziele. (...) Mit dem Konstrukt organisationaler Kompetenz wird eine Verbindung zwischen Ressourcen einer Unternehmung (Innenperspektive) und den zu lösenden marktlichen Aufgaben (Außenperspektive) hergestellt. Organisationale Kompetenz steht also im Kontext organisationalem Problemlösungsverhaltens.“ (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 38).

Kompetenzmanagement wird definiert „als die Fähigkeit, die kontinuierliche Entstehung von neuen Ideen, Produkten und Dienstleistungen durch den systematischen Einsatz von Wissensmanagement zu fördern“ (Probst, Deussen, Eppler, & Raub, 2000, S. 13; e-Business-Berater der Delphi Group).

Kompetenz und Wissen beginnen immer bei einzelnen Personen (Probst, Deussen, Eppler, & Raub, 2000, S. 21). Dabei bestehen die entscheidenden Herausforderungen auf der individuellen Ebene darin, der Informationsüberflutung Einhalt zu bieten und das persönliche Wissensportfolio und die Beziehungen zur individuellen Wissensumwelt bewusst zu managen. Demgegenüber gehe es im Aufbau organisationaler Kompetenz um

die reibungslose Koordination individueller Beiträge im Rahmen organisationaler Prozesse. Wird dieser Aufbau bewusst gefördert (Probst, Deussen, Eppler, & Raub, 2000, S. 69), dann mag es Unternehmen gelingen, organisationale Kompetenzen in langfristige Wettbewerbsvorteile umzusetzen.

Im Hinblick auf die organisationalen Kompetenzen sind Prozesse zu betrachten, welche zur Bildung der Kompetenzen führen (Probst, Deussen, Eppler, & Raub, 2000, S. 14). Dabei sei organisationale Komplexität zu bewältigen und die Grundlage zu (dauerhaften) Wettbewerbsvorteilen zu schaffen. Dies sei herausfordernd, fordert doch das Bewältigen organisationaler Komplexität eine langfristige Kompetenzentwicklung, hingegen erfordert die wettbewerbliche Relevanz eher kurzfristige, flexible Anpassungen der organisationalen Kompetenz (Probst, Deussen, Eppler, & Raub, 2000, S. 15). Beiden Aspekten muss entsprochen werden.

Organisationale Kompetenzen wirken auf zahlreiche wettbewerbsbestimmende Faktoren wie die Produktivität oder die Innovationskraft von Unternehmen (Probst, Deussen, Eppler, & Raub, 2000, S. 71). Wurden vor 1990 organisationale Kompetenz hauptsächlich an isolierten funktionalen Fähigkeiten von Unternehmen festgemacht, gingen schon Prahalad & Hamel (1990) weiter und betonen das gemeinsame Lernen und das Teilen von Wissen zwischen Funktionen und verschiedenen Geschäftsbereichen von Unternehmen (Probst, Deussen, Eppler & Raub, 2000, S. 71). Gareis (2006, S. 43) geht noch weiter und charakterisiert die projektorientierte Organisation durch spezifische Strategien, spezifische organisatorische Strukturen sowie spezifische Kulturen zum Management von Projekten, Programmen und Projektportfolios.

Merkmale organisationaler Kompetenzen

Schreyögg und Eberl (2015, S. 46-51) beschreiben Merkmale organisationaler Kompetenzen mit (a) Handlungsgegebenheit und Erfolg, (b) Musterbildung und Verlässlichkeit und (c) Komplexität und Lösen schwieriger Probleme. Dabei verstehen sie:

- Handlungsgegebenheit und Erfolg:
Die organisationale Kompetenz ist im Handeln ihrer Organisationsmitglieder verankert und wird nur während des Handelns „erinnert“ – im Sinne von Prozeduren. Typischerweise wird Kompetenz emergent, also ohne zentrale Steuerung, entwickelt und erlernt. Weiter beinhaltet Kompetenz inhärent den aus dem Handeln erzielten Erfolg. Doch Kompetenz ist immer nur auf eine bestimmte Problemkonstellation ausgerichtet.
- Musterbildung und Verlässlichkeit:
Das Handlungsmuster ist eine gewachsene, in ihrem Zustandekommen nicht

vollständig erschließbare Umgangsform mit spezifischen Anforderungen und Zielen der Organisation. Dabei komme der Entstehung von Kompetenzen eine zentrale Rolle zu, denn an Handlungsmuster, welche Erfolg bringen, erinnert man sich, während andere verworfen werden. Somit versetzen kollektive Verhaltensmuster eine Organisation immer wieder in die Lage, zu vernetzen und Probleme erfolgreich zu lösen. Wird das entwickelte Problemlösungsverhalten in ein robustes Muster zur Lösung komplexer Probleme zusammengeführt, so sprengt im engeren Verständnis das Lösen neuartiger Probleme diese Muster.

- **Komplexität und das Lösen schwieriger Probleme:**

Komplexität bezieht sich hier auf die Art der Aufgabenstellung und den Charakter der Problemlösungsarchitektur. Kompetent ist eine Organisation, wenn sie nachhaltig mit komplexen Herausforderungen der Umwelt umzugehen vermag. Dabei resultiert die Aufgabenkomplexität aus unüberschaubaren Problemstrukturen (Probleme sind schlecht strukturiert) oder nicht geklärten Kausalzusammenhängen und ist somit lösungsoffen respektive ist es ungewiss, ob eine Lösung möglich ist. Zudem sind die Architektur der Kompetenz und ihre Problemlösungsmuster selbst komplex in dem Sinne, dass aus einer Fülle von nicht endgültig bestimmbarer Ressourcen ausgewählt werden muss und diese aufeinander abgestimmt werden müssen.

Problemlösen basierend auf organisationaler Kompetenz

Ein Problemlösen erfolgt erst, wenn vorhandene Ressourcen selektiert und verknüpft werden (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 39f). Dabei sind grundsätzlich alle Ressourcen einzubeziehen: finanzielle, physische, Human- und organisationale Ressourcen.

Als Abgrenzung zu anderen Problemlösungsmodi wird der Aspekt der Regelgebundenheit herangezogen (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 51, vgl. auch Abbildung 3-1). Während im (a) Ad-hoc-Modus die spezifischen Problemlösungen ohne spezifische Muster und Ressourcenverknüpfungen auskommen, ist im (b) Improvisationsmodus regelgebundenes und regelunabhängiges Problemlösungsverhalten in der Bearbeitung der Aufgabe enthalten. Im Modus (c) organisationale Kompetenzen ist das Maß der strukturgebenden Muster relativ am stärksten ausgeprägt, wenn auch hier keinesfalls – schon allein wegen der Komplexität – ein vollständig regelgebundenes Verhalten unterstellt werden darf (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 53).

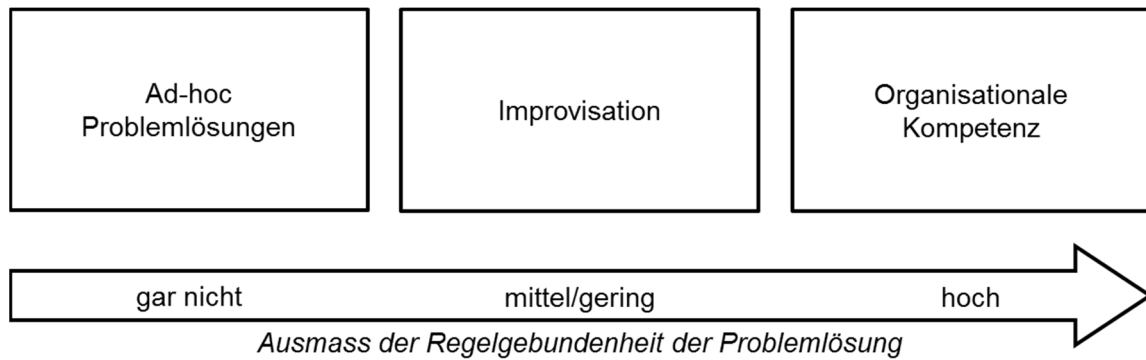


Abbildung 3-1: Alternative Formen der Problemlösung im Vergleich (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 53)

Der Modus der organisationalen Kompetenz befähigt, ähnlich gelagerte und weiterführende Probleme aufgrund von regelgebundenem Verhalten wiederholt zu lösen (ibid.).

Pfadabhängigkeit organisationaler Kompetenzen und das Kompetenzdilemma

Wie entstehen aber strukturgebende Muster als Basis organisationaler Kompetenz? Schreyögg und Eberl (2015, S. 123) verstehen den Entwicklungsverlauf von Kompetenzen als Musterbildung. Einmal erfolgreich vollzogene Ressourcenverknüpfungen generieren positives Feedback, welches zum Wiederholen veranlasst. Dieses fortwährende Wiederholen führt zu stabilen Verknüpfungsmustern im Sinne von „history matters“ und künftige Verknüpfungen verstärken sich über die Zeit. Diese spezifischen, komplexen Verknüpfungsmuster versetzen die Organisation wiederkehrend zuverlässig in die Lage, erfolgreich Probleme zu lösen. Diese oftmals überlebenskritischen mustergesteuerten Reproduktionen von Kompetenz birgt jedoch auch ein Problem in sich: Diese auf positives Feedback ausgelegten Reproduktionsmuster sind bei Veränderungen der Umwelt (neue Fragestellungen, neue Nachfragesituationen, neue Wettbewerber usw.) nur schwer veränderbar (ibid.). Es besteht die Tendenz zur Persistenz, zum Festhalten am Bewährten (ibid.). Das bedeutet, dass Kernkompetenzen bestimmte Innovationen ermöglichen, andersgelagerte Innovationen aber gleichermaßen verhindern (ibid.). Dabei werden Umweltveränderungen zu wenig wahrgenommen und die Anwendbarkeit der Kompetenzen auf die neuen Problemstellungen nicht genügend geprüft.

3.4 Wissen managen – Kompetenz erlangen

Probst, Raub & Romhardt (2012, S. 23) definieren Wissen wie folgt: „Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von

Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“.

Auf dieser Definition basierend lassen sich Wissensbestände einer Organisation näher eingrenzen. Um das gesamte relevante Wissen in Unternehmen zu beschreiben, verwenden Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 23) den Begriff der organisationalen Wissensbasis (2012, S. 23):

„Die *organisationale Wissensbasis* setzt sich aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Sie umfasst darüber hinaus die Daten und Informationsbestände, auf welchen individuelles und organisationales Wissen aufbaut“. Zudem unterliege die organisationale Wissensbasis regelmäßigen Veränderungen.

Diese Veränderungsprozesse werden unter dem Begriff des organisationalen Lernens zusammengefasst (Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 24):

„*Organisationales Lernen* betrifft die Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Schaffung kollektiver Bezugsrahmen sowie die Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz“.

Wissensmanagement als integriertes Interventionskonzept

Peter Gomez und Gilbert Probst begannen in den 1980er Jahren zu den Themen „Komplexität“, „Systemtheorie“, „ganzheitliches Problemlösen“, „vernetztes Denken“ und „Wissensmanagement“ zu forschen. Ihr weiterentwickelter Ansatz des „Wissensmanagements“ wird folgend dargestellt.

Das Wissensmanagement als integriertes Interventionskonzept zeigt Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis auf (ibid.). Dieses Wissen muss in den Unternehmen beeinflusst werden (ibid.). „Managern geht es nicht um die zweckfreie Produktion von Erkenntnissen, sondern vielmehr um die zielorientierte Nutzung und Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten, welche für den Organisationszweck als notwendig angesehen werden. Wissen ist also nicht gleich Erkenntnis, sondern muss seinen Nutzen in der praktischen Anwendung erweisen“ (Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 24). Das Problemlösungspotential eines Unternehmens basiert somit auf den Fähigkeiten hochqualifizierter „Wissensarbeiter“ und auf kollektiven organisationalen Fähigkeiten (ibid.). Das organisationale Lernen verändert den Umfang und die Struktur der organisationalen Wissensbasis (ibid.).

Herausforderungen hin zu einem zeitgemässen Wissensmanagement

Folgende Leitfragen müssen Manager bei der Entwicklung eines Wissensmanagement beachten (Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 25, 29):

- Inwiefern gelingt es ihrer Organisation, Daten in sinnvolle Information umzuwandeln, ohne in der Datenflut zu ertrinken?
- Besitzen ihre Mitarbeitenden die erforderlichen Fähigkeiten, um die vorhandenen, aufbereiteten Information produktiv zu nutzen?
- Welche Bedeutung spielt das Wissen ihrer Organisation für die „organisationalen Fähigkeiten“ ihres gesamten Unternehmens?
- Wer managt Daten? Welches Verständnis haben die verantwortlichen Datenmanager von ihrem Arbeitsgebiet? Wie können deren Aktivitäten für die Entwicklung des Informations- und Wissensmanagement genutzt werden?
- Wie kann mit der Dynamik der sie umgebenden Wissensumwelt mitgehalten werden, um das organisationale Lernen sicherzustellen?

Bausteine des Wissensmanagements

Die Mehrzahl von Konzepten zur Entwicklung von Wissensmanagement basieren auf Analysen von organisationalen Lernklimata und Lerninfrastrukturen und beschreiben Vorgehensweisen zur Intervention und Beeinflussung von Lernklima und Lernkultur. Doch Praktiker beurteilen diese Vorgehensweisen typischerweise als zu abstrakt (Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 29). Führungskräfte wollen nicht primär organisationale Lernprozesse verstehen, sondern sie *fordern Methoden, mit denen sie organisationale Wissensbestände lenken und in ihrer Entwicklung beeinflussen* können (ibid.). So bieten Probst, Raub und Romhardt (ibid.) hierzu einen integrierten Bezugsrahmen des Wissensmanagements an, welcher als Leitidee für alle gestaltenden Eingriffe in die Ressource Wissen dienen soll. In ihrem Wissensmanagement-Konzept werden acht Kernprozesse (siehe folgende Abbildung 3-2) definiert, welche miteinander in Verbindung stehen.

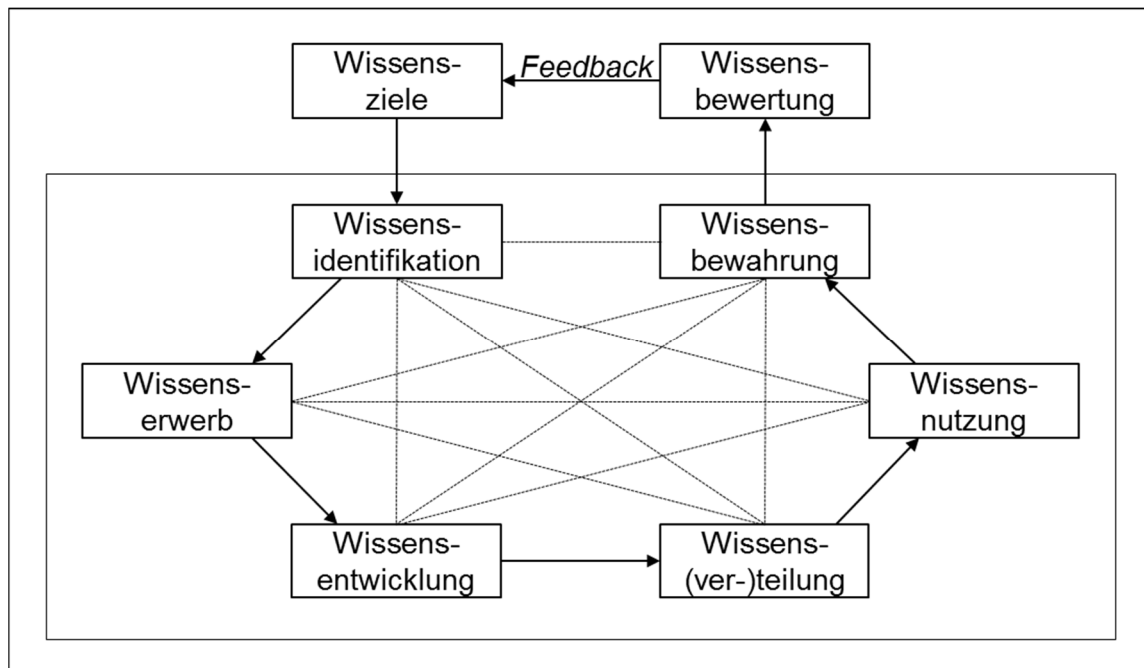


Abbildung 3-2: Bausteine des Wissensmanagement (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 34)

Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 30) haben aufgrund empirischer Untersuchungen die vorgefundenen Problemstellungen kategorisiert, dazugehörige Tätigkeiten definiert und diese zu Kernprozessen zusammengefasst. Alle Kernprozesse wirken in unterschiedlicher Intensität gegenseitig aufeinander ein. Interventionen können an jedem Prozess vorgenommen werden und haben gewöhnlich Auswirkungen auch auf andere Prozesse.

Jeder Kernprozess, auch Baustein genannt, beantwortet eine zentrale Frage des Wissensmanagements (Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 31-33):

1. Wissensidentifikation – Wie schaffen wir intern und extern Transparenz über vorhandenes Wissen?

Die externe Wissensidentifikation bezieht sich auf die Analyse und Beschreibung des Wissensumfeldes des Unternehmens. Vielen Unternehmen fällt es schwer, den Überblick über interne und externe Daten, Informationen und Fähigkeiten zu behalten. Die mangelnde Transparenz erzeugt Ineffizienzen, nicht genügend informierte Entscheidungen und Doppelspurigkeiten. Ein effektives Wissensmanagement muss daher ein hinreichendes Maß an interner und externer Transparenz schaffen und den einzelnen Mitarbeitenden bei Suchaktionen unterstützen.

Um Erfolg und Misserfolg des Wissensmanagement überhaupt überprüfbar zu machen, müssen klare und beurteilbare Wissensziele formuliert werden (Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 40, 61). Weiter ist eine Wissensstrategie zur Umsetzung der Ziele auszuarbeiten (Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 50).

Organisationen wissen zu wenig über ihre internen Fähigkeiten, über Wissensträger

und Netzwerke (Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 91). Diese Intransparenz, aber auch Dezentralisierung, Globalisierung, Fluktuationen und manches mehr erschweren den gezielten Aufbau von organisationaler Kompetenz (ibid.). Die Schaffung von Wissenstransparenz zeigt bestehende Wissenslücken als Voraussetzung für die Prozesse des Wissenserwerbs und der Wissensentwicklung.

Hier ist zu beachten, dass nur eine angemessene (und nicht absolute) Transparenz von Wissensbeständen angestrebt wird (Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 65f). Benchmarking und Best-Practice sind wirksame Ansätze der Wissensidentifikation (ibid.).

2. Wissenserwerb – Welche Fähigkeiten kaufen wir extern ein?

Ein wesentlicher Teil des Wissensbedarfs wird aus unternehmensexternen Quellen bezogen. Ein erhebliches und oft nicht genügend ausgeschöpftes Potential an Wissen liegt in den Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Kooperationspartner. Durch Anstellung von Experten oder Akquisitionen von innovativen Unternehmen kann Know-how eingekauft werden, welches kaum selbst entwickelt werden könnte. Solche Wissenspotentiale müssen realisiert werden.

3. Wissensentwicklung – Wie baue ich neues Wissen auf?

Wissensentwicklung und Wissenserwerb sind sich ergänzende Bausteine. Gemeinsam haben sie die Erzeugung neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse. Dabei umfasst Wissensentwicklung alle Managementanstrengungen zur bewussten Schaffung zumindest intern nicht bestehender Fähigkeiten.

4. Wissens(ver)teilung – Wie bringen wir das Wissen an den richtigen Ort?

Das (Ver-)Teilen von Erfahrungen in der Organisation ist zwingend, um isolierte Informationen oder Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen. Die Leitfrage lautet: Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie können die Prozesse der Wissens(ver)teilung dies erleichtern? Nicht alles muss von allen gewusst werden, sondern das ökologische Prinzip der Arbeitsteilung verlangt eine sinnvolle Beschreibung und Steuerung des Wissens(ver)teilungsumfangs. Daher ist vor allem der Übergang von Wissensbeständen von der individuellen auf die Gruppen- und Organisationsebene zu regeln. Wissens(ver)teilung betrifft diesen Prozess der Verbreitung bereits vorhandenen Wissens innerhalb des Unternehmens.

5. Wissensnutzung – Wie stellen wir die Anwendung sicher?

Die Wissensnutzung – definiert als produktiver Einsatz organisationalen Wissens zum Nutzen des Unternehmens – ist Ziel und Zweck des Wissensmanagements.
Nach erfolgreicher Identifikation und (Ver-)Teilung zentraler Wissensbestandteile ist

die Nutzung im Unternehmensalltag noch bei weitem nicht sichergestellt. Die Nutzung fremden Wissens wird durch eine Reihe von *Barrieren* beschränkt. Die Sicherstellung der Nutzung von wertvollen Fähigkeiten und Wissensbeständen (zum Beispiel Patente oder Lizenzen) muss daher sichergestellt werden.

Da die Nutzungsorientierung zentral ist, müssen in allen Bausteinen des Wissensmanagements die Bedürfnisse der Wissensnutzer mitgedacht werden (Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 195).

6. Wissensbewahrung – Wie schützen wir uns vor Wissensverlusten?

Einmal erworbene Fähigkeiten stehen in Zukunft nicht automatisch zur Verfügung. Die gezielte Bewahrung von Erfahrungen, Informationen und Dokumenten setzt Managementanstrengungen voraus. So klagen viele Organisationen, dass sie im Zuge von Reorganisationen einen Teil ihres Gedächtnisses verloren haben. Um wertvolle Expertise nicht leichtfertig preiszugeben, müssen die Prozesse der Selektion des Bewahrungswürdigen, die angemessene Speicherung und die regelmäßige Aktualisierung bewusst gestaltet werden. Der Prozess der Wissensbewahrung beruht auf der effizienten Nutzung verschiedenster organisationaler Speichermedien für Wissen.

7. Wissensziele – Wie geben wir unseren Lernanstrengungen eine Richtung?

Wissensziele geben den Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung. Sie legen fest, auf welchen Ebenen welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Normative Wissensziele richten sich dabei auf die Schaffung einer wissensbewussten Unternehmenskultur, in der Teilung und Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten, die Voraussetzungen für ein effektives Wissensmanagement schaffen. Strategische Wissensziele definieren organisationales Kernwissen und beschreiben somit den zukünftigen Kompetenzbedarf eines Unternehmens. Operative Wissensziele sorgen für die Umsetzung des Wissensmanagements und sichern die notwendige Konkretisierung der normativen und strategischen Zielvorhaben. So soll verhindert werden, dass es zu einem Verkümmern des Wissensmanagements auf der Stabs- oder Strategieebene kommt, beziehungsweise dass der Wissensaspekt dem operativen Geschäft zum Opfer fällt.

8. Wissensbewertung – Wie messen wir den Erfolg unserer Lernprozesse?

Entsprechend den formulierten Wissenszielen werden Methoden zur Messung von normativen, strategischen und operativen Wissenszielen notwendig. Spätestens bei der Bewertung zeigt sich, welche Qualität die formulierten Zielvorstellungen hatten, denn bei der Definition von Zielen werden immer auch die Möglichkeiten der abschließenden Erfolgsbewertung festgelegt. Wissensmanager können im Gegensatz zu Finanzmanagern nicht auf ein erprobtes Instrumentarium von Indikationen und

Messverfahren zurückgreifen, sondern müssen neue Wege gehen. Maßnahmen des Wissensmanagements beanspruchen Ressourcen und müssen daher versuchen, ihre Wirksamkeit zu belegen. Dieser Controlling-Prozess ist eine essentielle Voraussetzung für wirksame Kurskorrekturen bei der Durchführung von längerfristigen Wissensmanagementinterventionen.

Wissen zu bewerten ist anspruchsvoll und erfolgt in der Regel mit nicht-monetären Größen (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 226f). Um die Zusammenhänge von Interventionen und Auswirkungen darzustellen und die Erreichung der Wissensziele sicherzustellen, unterstützen etwa strukturierte Netzwerke (ibid.) oder das Konzept der Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton (1992/1993), welches ein rein finanzielles Kennzahlensystem ist, das durch eine Lern- und Wachstumsperspektive, eine Perspektive der internen Geschäftsprozesse und eine Kundenperspektive ergänzt wird (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 229).

Ein weiterer Ansatz zur Bewertung von Wissen betrifft die Differenz von Marktwert und Buchwert eines Unternehmens (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 231). Diese Differenz zwischen Markt- und Buchwert kann als intellektuelles Kapital bezeichnet werden. Dieser Differenzwert wird beeinflusst durch die Bewertung des organisationalen Wissens, durch Gewinnerwartungen, Imagefaktoren, Börsentrends und anderen exogenen Entwicklungen (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 231-233).

Alle acht Bausteine des Wissensmanagements beschreiben mögliche Interventionsfelder für Massnahmen des organisationalen Wissensmanagements (Probst, Deussen, Eppler & Raub, 2000, S. 34). Im Gegensatz zu vielen anderen Ansätzen zur Systematisierung eines Wissensmanagements orientiert sich dieses Modell nicht an bestehenden Konzepten, sondern stellt die Ressource Wissen ins Zentrum und beschreibt Aktivitäten des Wissensmanagements (Probst, Raub, & Romhardt, 2012, S. 34). Probst, Raub und Romhardt (ibid.) sind überzeugt, dass nur mittels dieser Prozessausrichtung die Übersetzung von Managementproblemen in Wissensprobleme gelingt sowie die Basisvariable Wissen tiefgreifend in Unternehmen verankert werden kann. Dabei dürfe Wissensmanagement nicht isoliert betrachtet werden, setzen doch Interventionen auf der individuellen und Gruppenebene (beispielsweise Massnahmen des Personalmanagements) oder auf der organisationalen Ebene an (beispielsweise Unternehmensentwicklung, strategische Planung oder Organisation der ICT; ibid.). Wissensmanagement integriert die individuelle, die Gruppen- und die organisationale Ebene und vereint zudem verschiedene Funktionsbereiche unter einer gemeinsamen Interventionsstrategie (ibid.). Dabei kommen sowohl strategische Aspekte zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch Entwicklung organisationaler Fähigkeiten als auch operative Aspekte zum Tragen

(Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 35). Weiter ist das Konzept offen für alternative Ansätze oder Verknüpfung mit bestehenden Modellen (ibid.).

Verankerung des Wissensmanagements und Umsetzungsprinzipien

Wissensmanagement zu betreiben ist nicht revolutionär, es erfordert jedoch, dass Führungskräfte aller Ebenen sich der Bedeutung der Ressource Wissen bewusstwerden (Probst, Raub, & Romhardt 2012, S. 246). Bestehende Strukturen können teilweise mit geringem Aufwand wissensgerechter ausgerichtet werden (ibid.). Grundsätzlich bestehen keine Standardkonzepte zur Einführung von Wissensmanagement, sondern es soll an bestehenden Strukturen und Instrumenten angeknüpft werden und diese sind wirksam auf die unternehmenseigenen Wissensziele auszurichten (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 246). Dabei sei zu beachten, dass Organisationsstrukturen nur Hilfsmittel zur Erreichung der Unternehmensziele sind und helfen, die Komplexität durch Ordnung zu reduzieren und so Handlungen der Organisationsmitglieder auszurichten. Wird dies erkannt, so wird klar, dass keine optimale Organisationsstruktur für Wissensmanagement existiert, sondern dass Strukturen und Systeme immer Kompromisse widersprechender Zielausrichtungen sind. So schafft Dezentralisierung einerseits unternehmerische Freiräume und Autonomie, andererseits wird dadurch die unternehmensweite Transparenz und Nutzungsmöglichkeiten verstreuter Wissensbestände reduziert. Dies macht deutlich, dass strukturelle Entscheidungen ambivalente Wirkungen auf die vorne beschriebenen Bausteine des Wissensmanagements haben (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 255).

Wissensmanagement wird nicht alleine durch Strukturen und Methoden gesichert, sondern die organisationalen Fähigkeiten hängen entscheidend von der Effektivität und Effizienz der Wissensarbeiter ab (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 21). Wissensarbeiter stellen jedoch im Vergleich zu anderen Mitarbeitenden deutlich höhere Anforderungen an die Qualität ihres Arbeitsumfeldes (ibid.). So wird es Unternehmen vermutlich nur gelingen, bedeutende Wissensträger langfristig an ihr Unternehmen zu binden, wenn innovative Personalmanagement-Maßnahmen eine individuelle Entwicklung und Sinnfindung im Rahmen der Organisation ermöglichen (ibid.). Konsequente Wissensorientierung stellt somit auch eine Herausforderung für verändertes Management-Denken im Personalbereich dar (ibid.). Doch Wissensmanagement darf nicht dauerhaft einseitig im Personal- oder Informatikbereich verankert werden (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 259), weil Wissensmanagement alle Funktionsbereiche und alle Hierarchieebenen angeht. Daher müssen Unternehmen neue Managementpositionen schaffen (ibid.) wie etwa einen Chief Knowledge Officer (CKO) für die Gesamtorganisation der Ressource

Wissen auf normativer, strategischer und operativer Ebene. Dieser CKO vertritt idealerweise als Mitglied der Geschäftsleitung die Wissensperspektive in der Geschäftsleitung (ibid.).

Wer Wissensmanagement umsetzen will, muss die Grundprinzipien des Wissensmanagements selbst leben (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 261). Ausgangspunkt der Wissensmanagement-Entwicklung soll die eigene Kultur im Umgang mit Wissen sein (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 269). Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 263ff) haben allgemeingültige Prinzipien für die Umsetzung des Wissensmanagements ausgearbeitet:

0. Prinzipien leben: Nicht reden, sondern tun.
1. Bewusstsein kultivieren: Ein Großteil unseres Wissens ist unbewusst, geht aber dennoch in jede unserer Beziehungen und jede Lernsituation ein.
2. Anfängergeist entwickeln: Konzentration und Achtsamkeit sind Grundvoraussetzungen für tiefe Lernprozesse.
3. Fachliches Wissen genügt für Lehrende nicht: Für unsere Entwicklung brauchen wir *inspirierende* Lehrende.
4. Vorbild statt Statements ohne Umsetzung: Nur verkörpertes, gelebtes Wissen entfaltet seine ganze Wirkung.
5. Überbewertung des Denkens: (Nach-)Denken und Analysieren sind nicht die einzigen Wege, unser Wissen zu vertiefen. Handle und lerne.
6. Informationsschrott – nicht lesen: Weniger ist oft mehr.
7. Werte als Ausrichtung des Geistes: Ohne Ethik im Umgang mit Wissen beschädigen wir uns und andere.
8. Gehetzte Wissenshelden: Ohne Muße, inspirierende Pausen, Stille oder kurzes Innehalten rasen wir am Wesentlichen vorbei.

Lernarenen oder Kompetenzzentren sind wirksame Lerngefäße, welche zur Initiierung der Entwicklung des Wissensmanagements eingesetzt werden können und welche zudem helfen, weitere Massnahmen des Wissensmanagements anzustoßen (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 269). Wenn zudem Verantwortliche für Wissensmanagement wie ein Chief Knowledge Officer und Kompetenzfeldverantwortliche eingesetzt werden und wenn das Top-Management kontinuierlich und wahrnehmbar die Aktivitäten des Wissensmanagements unterstützt, so signalisiert dies alles zusammen die (neue) strategische und nachhaltige Wichtigkeit des Themas „Wissen“ (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 269).

Best-Case-Berichte von Pionierunternehmen des Wissensmanagements wie Ernst & Young, Accenture, McKinsey, Booz & Company, Skandia oder Phonak können inspirieren. Diese Firmen wissen, wie man Spannungsfelder bewältigt und neue Strukturen entwickelt (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 255). Doch diese Beispiele taugen nur bedingt zur Imitation, weil jedes Unternehmen mit seinen eigenen Strukturen und der gelebten Kultur einen anderen Ausgangspunkt der Entwicklung besitzt. Allerdings kann die Auseinandersetzung mit den Lösungen erfolgreicher Wissensunternehmen helfen (Probst, Raub & Romhardt, 2012, S. 255).

3.5 Lernende Organisation – Kompetenz erlangen

Peter Senge begann seine Forschungen zur „lernenden Organisation“ Ende der 1980-er Jahre, etwa zur gleichen Zeit, als Gomez und Probst zu „Komplexität“, „ganzheitlichem Problemlösen“ und „Wissensmanagement“ zu forschen begannen. All diese Forscher wollen Organisationen kompetenter gestalten. Doch ihre Denkansätze und Folgerungen sind teils unterschiedlich. Folgend wird der Ansatz der lernenden Organisation erläutert.

Senge (2011, S. 13) postuliert, dass Spitzenorganisationen wissen, wie Engagement und Lernpotential auf allen organisationalen Ebenen erschlossen werden. Lernende Organisationen seien möglich, weil alle Menschen ein intuitives Lernbedürfnis haben (Senge, 2011, S. 14). Dabei beherrschen lernende Organisation fünf Fertigkeiten respektive Disziplinen (Senge, 2011, S. 16ff; vgl. unten Abbildung 3-3). Da Wissen von Menschen getragen wird, kann die Bezeichnung „lernende Organisation“ allerdings irreführen (Probst, Deussen, Eppler & Raub, 2000, S. 21), denn nicht „menschenlose“ Organisationen lernen, sondern deren Individuen lernen. Dabei sind Arbeitsteams die zentralen Lerneinheiten (Senge, 2011, S. 2), welche aus Menschen bestehen, die nur durch ihr Zusammenwirken ein bestimmtes Ergebnis erzielen können. In einer lernenden Organisation (Senge, 2011, S. 13) entfalten Menschen kontinuierlich ihre Fähigkeiten, verwirklichen ihre wahren Ziele, werden in neuen Denkformen gefördert und setzen gemeinsame Hoffnungen frei. Eine lernende Organisation (ibid.) stellt somit eine Organisation dar, in welcher Menschen gemeinsam lernen und wissen, wie Engagement und Lernpotential auf allen Organisationsebenen zu erschließen ist. Lernende Organisationen sind möglich, weil Menschen von klein auf wissbegierig sind und leidenschaftlich gerne lernen (Senge, 2011, S. 14). Zudem wollen menschliche Individuen gerne Teil eines Teams sein, eines großartigen Teams, das Großartiges erreicht (ibid.). Doch Teams, die Großartiges leisten, mussten erst lernen, außergewöhnliche Ergebnisse zu

erzielen (ibid.). Und dieses Lernen bezieht sich auf die Entwicklung von fünf Disziplinen (Senge, 2011, S. 16-22), welche eine lernende Organisation charakterisieren. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass sich diese Disziplinen als Ganzes integrativ weiterentwickeln (Senge, 2011, S. 23). Aus Sicht der Ganzheitlichkeit einer lernenden Organisation ist die fünfte Disziplin – das Systemdenken – zentral: „Sie ist die integrative Disziplin, die alle miteinander verknüpft und sie zu einer ganzheitlichen Theorie und Praxis zusammenfügt. Sie verhindert, dass die einzelnen Disziplinen zu isolierten Spielereinen verkommen ...“ (Senge, 2011, S. 23). So fördert das Systemdenken auch alle anderen Disziplinen, wodurch wir erkennen, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist. Doch auch das Systemdenken braucht die anderen Disziplinen (ibid.).

Lernfähigkeiten und die 5 Disziplinen der lernenden Organisation

Senges (2011, S. 2f) fünf Disziplinen einer lernenden Organisation verinnerlichen Theorien und Methoden zur Bildung von drei wichtigen Lernfähigkeiten (Abbildung 3-3):

Lernfähigkeit	Disziplin
a) Zielbewusstsein	1. Individuelle Selbstentwicklung 2. Mentale Modelle
b) Reflexive Konversation	3. Gemeinsame Vision 4. Lernen im Team
c) Verständnis der Komplexität	5. Denken in Systemen

Abbildung 3-3: Lernfähigkeiten und die 5 Disziplinen der lernenden Organisationen (Senge, 2011, S. 3)

Die fünf Disziplinen werden folgend beschrieben (Senge, 2011, S. 16-22):

1. Personal Mastery – die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung
Mastery – Beherrschen – bedeutet nach Senge, dass jemand über Menschen oder Dinge „herrscht“ oder einen bestimmten Grad an Professionalität aufweist. Ein Handwerker herrscht nicht über eine Töpferware, aber er beherrscht sein Metier. Somit bedeutet *Personal Mastery*, dass man seine persönliche Vision fortlaufend klärt, vertieft, dass man die eigenen Energien bündelt, Geduld entwickelt und die Realität möglichst objektiv betrachtet. So wird *Personal Mastery* zur geistigen Grundlage einer lernenden Organisation. Doch fördern nur wenige Organisationen ihre Mitglieder auf diese Weise und lassen Potentiale ungenutzt – gerade Potentiale von Berufseinsteigern. Weiter arbeiten erstaunlich wenige Erwachsene gezielt an ihrer *Personal Mastery*. Senge (2011, S. 18) ist bestrebt, die „Verbindungen zwischen individuellem Lernen und dem Lernen von Organisationen, den gegenseitigen Verpflichtungen von Individuen und Organisationen und dem speziellen Geist eines Unternehmens, das sich mit Lernenden zusammensetzt“, aufzuzeigen.

2. *Mentale Modelle* sind „tief verwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen oder auch Bilder und Symbole, die großen Einfluss darauf haben, wie wir die Welt wahrnehmen und wie wir handeln“ (Senge, 2011, S. 18). Oft ist man sich dieser mentalen Modelle nicht bewusst. Und so werden viele Marktopportunitäten nicht wahrgenommen, weil sie im Widerspruch stehen zu unsichtbaren, machtvollen mentalen Modellen.

Dabei beginnt die Disziplin der mentalen Modelle damit, dass man sich selbst den Spiegel vorhält und lernt, die eigenen inneren Bilder, welche man über „die Welt“ hat, aufzudecken und kritisch zu betrachten. Dies erfordert die Fähigkeit, lernintensive Gespräche zu führen, in welchen die Beteiligten einerseits neugierig Fragen stellen und ihre Position vertreten, in welchen aber andererseits auch klar zum Ausdruck kommt, was die Beteiligten denken und welche Auswirkungen dieses Denken auf andere hat.

3. *Eine gemeinsame Vision entwickeln*: „Wenn es je eine einzelne Führungsidee gab, die Organisationen seit ewigen Zeiten inspiriert hat, so ist es die Fähigkeit, eine gemeinsame Zukunftsvision zu schaffen und aufrechtzuerhalten“ (Senge, 2011, S. 19). Große Organisationen benötigen Ziele, Wertvorstellungen und Botschaften, um längerfristig erfolgreich zu sein. „Wenn eine echte Vision vorhanden ist (im Gegensatz zu den allseits bekannten ‚Visions-Erklärungen‘), wachsen die Menschen über sich selbst hinaus: Sie lernen aus eigenem Antrieb und nicht, weil man es ihnen aufträgt“ (Senge, 2011, S. 20). Doch viele Führungskräfte verfolgen persönliche Visionen, die nicht gemeinsam als elektrisierende Visionen umgesetzt werden können. Es fehle das Wissen, wie eine individuelle Vision in eine kollektive entwickelt wird – mit Prinzipien und bestimmten Techniken.

„Zur Disziplin der gemeinsamen Vision gehört die Fähigkeit, gemeinsame ‚Zukunftsbilder‘ freizulegen, die nicht nur auf Einwilligung stoßen, sondern echtes Engagement und wirkliche Teilnehmerschaft fördern“. Dabei ist es für Führungskräfte wichtig, zu wissen, dass noch so tief empfundene Visionen kontraproduktiv wirken, wenn sie nur von oben verordnet werden.

4. *Team-Lernen*: Senge (2011, S. 20) fragt zynisch, wie es zu erklären sei, dass ein Team von engagierten Managern mit individuellen Intelligenzquotienten von über 120 einen kollektiven IQ von bloß 63 aufweist. Mit diesem Paradox setzt sich das Team-Lernen auseinander. „Wenn Teams wahrhaft lernen, erzielen sie nicht nur herausragende Ergebnisse, sondern die einzelnen Mitglieder entwickeln sich auch schneller, als es anderenfalls möglich wäre“ (ibid.).

Die Disziplin des Team-Lernens beginnt mit dem Dialog und damit, sich auf ein echtes, gemeinsames Denken einzulassen. Dabei müssen bestimmte teamhemmende Interaktionsmuster, die das Lernen in Teams behindern, aufgelöst werden. Das Team-Lernen ist entscheidend, da nicht einzelne Menschen, sondern Teams die entscheidende Lerneinheit in heutigen Organisationen bilden. Nur lernfähige Teams ermöglichen es Organisationen, zu lernen. Zudem ist das Lernen ein lebenslanger Prozess. Lernende Organisationen entwickeln sich also kontinuierlich weiter.

5. Systemdenken: Die Geschäftswelt und viele andere menschliche Vorhaben stellen Systeme dar, welche durch ein unsichtbares Gewebe von zusammenhängenden Handlungen verbunden sind und welche oft erst nach Jahren ihre volle Wirkung entfalten. Da wir selbst Teil des Systems sind, ist es schwer, das gesamte Bild von Veränderungen zu erfassen, statt uns auf Momentaufnahmen von Teilsystemen zu fokussieren und dann erstaunt festzustellen, dass größere Probleme lösbar wären, wenn eine Gesamtsicht vorhanden wäre.

„Das Systemdenken ist ein konzeptuelles Rahmenwerk, ein Set von Informationen und Instrumenten (...) mit dem Ziel, übergreifende Muster klarer zu erkennen und besser zu begreifen, damit wir diese Muster erfolgreich verändern können“ (Senge, 2011, S. 17).

„Das Ausüben aller fünf Disziplinen bedeutet, dass das Lernen nie aufhört“ (Senge, 2011, S. 22). Eine Disziplin auszuüben heißt nach Senge (2011, S. 23) nicht, ein Modell umzusetzen, sondern beispielsweise anhand Best-Practice-Beispielen aufzuzeigen, was möglich wäre. Dabei darf aber nicht einfach etwas nachgeahmt werden. Das Gesamtsystem muss betrachtet und optimiert werden. Durch Nachahmung allein wurde noch nie eine Spitzenorganisation gebildet, so wie sich starke Persönlichkeiten nicht durch Nachahmen entwickeln. Somit wird es nie *die eine* lernende Organisation geben, sondern Prinzipien und Disziplinen, welche das Schaffen lernender Organisationen fördern (ibid.).

Umdenken und Sinnstiftung

„Wenn man Menschen fragt, wie sie es empfunden haben, als Teil eines großartigen Teams zu agieren, dann fällt als Erstes auf, dass von Sinnstiftung gesprochen wird“ (Senge, 2011, S. 24), von Teamarbeit, Gefühlen der Verbundenheit und Kreativität. Diesen Zauber der intensiven Lebenserfahrung wünschen sich Menschen zurück (ibid.). Dafür müssen wir in unseren Unternehmen aber wieder umdenken. Echtes Lernen berührt den Kern des menschlichen Seins (Senge, 2011, S. 25). Lernen bedeutet, uns selbst neu zu gestalten, neue Fähigkeiten zu erwerben die Welt und uns selbst neu

wahrzunehmen und Kreativität zu entfalten – dieser Sehnsucht nach dieser Art von Lernen nachzugehen (ibid.).

Doch dem Lernen (Senge, 2011, S. 29) stellen sich Lernhemmnisse entgegen, welche überwunden werden müssen. Dabei stellt sich die Frage, ob wir Gefangene des Systems oder unseres eigenen Denkens sind (Senge, 2011, S. 40), bestimmt doch die Struktur eines Systems entscheidend das Verhalten der Menschen – egal wie verschieden diese Menschen auch sein mögen: Tendenziell erzeugen fast alle Menschen eines bestimmten Systems vergleichbare Ergebnisse (Senge, 2011, S. 57). Daher muss der eigene Einflussbereich erkannt und neu bestimmt werden (Senge, 2011, S. 63), Wechselwirkungen, zeitliche Aspekte der Wirkungen und das „eigene“ System seien zu betrachten und Lernhemmnisse zu überwinden.

Das Systemdenken zielt darauf ab, „Ganzheiten“ zu erkennen und so Wechselbeziehungen und Veränderungsmuster wahrzunehmen.

Aufbau einer lernenden, sich stetig weiterentwickelnden Organisation

„Organisationen lernen nur, wenn die einzelnen Menschen etwas lernen“ (Senge, 2011, S. 153). Doch das individuelle Lernen garantiert kein organisationales Lernen (ibid.). Somit sind für die Transformation zu einer lernenden Organisation die fünf Disziplinen nach Senge (2011, S. 155ff) einzeln zu entwickeln und die Disziplinen sind miteinander zu verknüpfen. Dabei ist das gesamte System zu betrachten mit dem Ziel, die Vision einer lernenden Organisation zu formen. Dabei muss ein Umfeld geschaffen werden, in welchem sich Menschen persönlich weiterentwickeln, ihr Einsatz wertvoll ist, sie als Team lernen, getragen von ihrer gemeinsamen Vision und so die Organisation insgesamt lernt (Senge, 2011, S. 291 & 305).

3.6 Gemeinsames und Komplementäres

Wissensmanagement als integriertes Interventionskonzept von Probst et. al. (2012) und die lernende Organisation von Senge (2011) sind beides Ansätze mit vielen Gemeinsamkeiten, doch sie weisen auch grundlegende Unterschiede auf. Beide Ansätze erkennen die Notwendigkeit, dass Organisationen lernen und sich weiterentwickeln müssen, stipulieren, dass Individuen Träger von Wissen sind und fordern, dass Organisationen ihre organisationalen Lernfähigkeiten bewusst und gezielt entwickeln. Nur so können Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben und Spitzenunternehmen werden.

Im Ansatz von Probst et al. (2012) stellen Lernprozesse die Bausteine des Wissensmanagements dar, welche aktiv durch Manager aller Ebenen zu führen sind. Das Ziel ist,

durch sinnvollen und innovativen Einsatz von Wissen Spitzenunternehmen zu ermöglichen. Dabei wird das Management als entscheidender Treiber der Entwicklung in die Themenverantwortung genommen und es werden konkrete Methoden und Werkzeuge vorgestellt.

Als Kontrast dazu setzt der Ansatz von Senge (2011) auf die Lust des Individuums am Lernen, auf individuelle Sinnerfüllung und Entfaltung sowie auf sich wohlfühlende Arbeitsteams. Fünf Disziplinen sind integral zu entwickeln, lose gelenkt hin zu einer lernenden Organisation.

Beide Ansätze thematisieren integrative Bestandteile, Systemdenken, individuelles Lernen, Arbeitsteams, Einbezug aller Hierarchieebenen, Strukturen, Unternehmenskultur, die Notwendigkeit von Wohlbefinden, Zielausrichtung und die stetige Weiterentwicklung. Doch die zugrundeliegenden Denkmuster basieren auf unterschiedlichen Annahmen: Erfordert die Entwicklung hin zu einem integrierten Wissensmanagement (respektive zu einer lernenden Organisation) primär die Entschlossenheit eines fähigen, weitsichtigen Managers oder braucht die Entwicklung primär ein Umfeld des Wohlbefindens und der Kreativität, so dass sich fähigen Individuen in Arbeitsteams die Grundlagen zum individuellen Lernen, zum organisationalen Lernen und folglich zur Schaffung einer lernenden Organisation bieten?

Dieser Frage soll im empirischen Teil dieser Studie nachgegangen werden.

3.7 Kompetenzen projektorientierter Organisationen

Projektorientierte Organisationen unterliegen einem starken Wandel, haben mit Komplexität umzugehen und müssen Anforderungen vieler Stakeholder erfüllen. Kompetenz ist nötig. Als Grundlage einer projektorientierten Organisation müssen gemäß Gareis und Huemann (2003, S. 31) sowohl Individuen wie auch Organisationen Projektmanagementkompetenzen aufweisen. Die durch Projekteigner, Projektmanager, Projektteammitglieder und durch Koordinatoren ausgeübten Projektmanagementkompetenzen müssen in der Organisation verknüpft werden und sich ergänzen. Kompetenzen eignen sich zur Entwicklung von Organisationen, da sie beschrieben, gemessen und entwickelt werden können. Weiter wird Projektmanagement selbst als eine Kernkompetenz projektorientierter Organisationen bezeichnet, welche durch die Organisation gefördert werden muss (ibid.). Dabei stellen Projekte nicht nur ein Tool zur Ausführung komplexer Aufgaben dar, sondern die Organisationsform Projekt ist eine strategische Option für die Gestaltung strategischer Initiativen.

Wird demnach Projektmanagement als Geschäftsprozess der projektorientierten Organisation verstanden, bei welchem Methoden und Prozesse des Projektmanagements angewandt werden, so kann der Projektmanagementprozess mitsamt seinen Zielen und Lieferergebnissen beschrieben und seine Qualität gemessen werden (Gareis & Huemann, 2003, S. 33). Die Projektmanagementkompetenz eines Individuums, beispielsweise eines Projektleiters, ist die Fähigkeit, alle Verantwortungen seiner Rolle zu erfüllen (Gareis & Huemann, 2003, S. 34). Dies erfordert Wissen, spezifische Erfahrung, ein projekt- und situationsspezifisches Kulturverständnis sowie Sozialkompetenz – insbesondere Teamentwicklungskompetenz (ibid.). Betreffend die Projektmanagementkompetenz von Teams heben Gareis und Huemann (2003, S. 36) die Fähigkeiten hervor, das 'Big Project Picture' zu kreieren, die Konfliktlösungsfähigkeit und die Kooperationsfähigkeit zu fördern .

Neben Individuen und Teams besitzen auch Organisationen die Fähigkeit, Wissen und Erfahrungen zu sammeln und als gemeinsames Gedankengut zu verankern (Gareis & Huemann, 2003, S. 36). Basierend auf dieser Erkenntnis wurden mehrere Projektmanagement-Maturitätsmodelle entwickelt (ibid.). Das bekannteste und umfassendste Projektmanagement-Maturitätsmodell zur Analyse der Maturität einer permanenten Organisation ist das OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) des Project Management Institutes (PMI) (Gareis & Huemann, 2007, S. 190). Dabei wird organisationales Projektmanagement – bestehend aus dem (Einzel-)Projektmanagement, das Programmmanagement und das Portfoliomanagement – als die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten und Techniken definiert, um strategische Ziele einer Organisation mittels Projekten zu erreichen (ibid.). OPM3 unterstützt im Wissensaufbau, in der Analyse sowie in der Gestaltung der Organisation (ibid.). Im Gegensatz zu den normativen Maturitätsmodellen führt die International Project Management Association (IPMA) ein Exzellenz-Modell (ibid.).

Das Projektmanagement-Team der Wirtschaftsuniversität Wien zusammen mit einem Beratungsunternehmen entwickelte selbst ein Projektmanagementkompetenzmodell als Basis für Selfassessments und Benchmarkings von Organisationen (Gareis & Huemann, 2003, S. 36).

3.8 Zusammenfassung

Organisationen streben nach Wettbewerbsvorteilen. Michael Porter, ein Vertreter der Industrieökonomie, erklärt in seinem Konzept der „Five Forces“ unternehmerische Wettbewerbsvorteile mit der Beschaffenheit der externen Unternehmensumwelt, der Branchenkultur und der Branchencharakteristika. Demgegenüber argumentiert Georg Schreyögg als ein Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes, dass primär die Personalressourcen das Potential für den Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile besitzen und dass Mitarbeitende und Kompetenzen aus strategischer Sicht zentral sind. Wurde erst die Entwicklung individueller Kompetenzen erforscht, so wird heute auf die Entwicklung organisationaler Kompetenzen fokussiert. Dabei stellen organisationale Kompetenzen wiederholbare, auf Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete und daher nicht zufällige Handlungspotentiale einer Organisation dar, welche zielgerichtete Prozesse sowohl in der Disposition zukünftiger Leistungsbereitschaften als auch in der konkreten Marktzufuhr und in konkreten Marktprozessen ermöglichen. Kompetente Unternehmen generieren Wettbewerbsvorteile auf der individuellen, organisationalen und interorganisationalen Kompetenzebene. Organisationale Kompetenzen zeichnen sich durch Handlungsgegebenheit, Erfolg, Musterbildung, Verlässlichkeit, Komplexität und das Lösen schwieriger Probleme aus.

Doch wie werden organisationale Kompetenzen geschaffen? Probst et. al. (2012) bieten Managern ein integriertes Interventionskonzept zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis an, welches aus acht Bausteinen besteht: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung, Wissensbewahrung, Wissensziele und Wissensbewertung. Dieser Ansatz fordert, dass Führungskräfte aller Ebenen sich der Bedeutung des Wissens und des Wissensmanagements bewusst sind und sich in diesem Sinne engagieren. Demgegenüber glaubt Senge (2011), dass lernende Organisationen möglich werden, weil Menschen ein intuitives Lernbedürfnis haben. Lernende Organisation beherrschen fünf Fertigkeiten: (1) Individuelle Selbstentwicklung, (2) Mentale Modelle, (3) Gemeinsame Vision, (4) Lernen im Team und (5) Denken in Systemen. Alle fünf Disziplinen einer lernenden Organisation sind zu verknüpfen und langfristig zu entwickeln. Beide Ansätze thematisieren integrative Bestandteile, Systemdenken, individuelles Lernen, Arbeitsteams, Einbezug aller Hierarchieebenen, Strukturen, Unternehmenskultur, die Notwendigkeit von Wohlbefinden, Zielausrichtung und die stetige Weiterentwicklung. Doch während gemäß Probst et. al. (2012) primär die Entschlossenheit eines fähigen, weitsichtigen Managers gefordert ist, so fordert Senge (2011) die Entwicklung eines Umfelds des Wohlbefindens und der Kreativität.

Welchem Ansatz folgen aktuelle projektorientierte Organisationen?
Dieser Frage wird in der vorliegenden empirischen Studie nachgegangen.

4. Grundlagen zur Entwicklung von Organisationen

4.1 Einleitung

Organisationen verändern sich im Laufe der Zeit. Dabei wird wiederholt gefragt (Lang & Alt, 2003, S. 280), ob diese Veränderungen bewusst und planmäßig oder eher ad-hoc ablaufen. Welche Ansätze sind im Hinblick auf die Entwicklung projektorientierter Organisationen relevant? Was sind Merkmale dieser Ansätze? Neben den Konzepten Changemanagement, Organisationsentwicklung und Unternehmenstransformation wird anhand einer Fallstudie der Entwicklungsprozess einer projektorientierten Organisation betrachtet. Beobachtbar ist ein Trend zu mehr Leadership und Empowerment. Woher rührt dieser Trend und was lässt sich daraus ableiten? Zudem werden Innovationsentwicklungsprozesse andiskutiert. Stellt die Entwicklung einer projektorientierten Organisation eine Managementinnovation dar? Wenn ja, welches wären typische Eigenschaften von Managementinnovationen?

Dieses Kapitel beschreibt allgemeine Ansätze zur Entwicklung von Organisationen. Anschließend werden Ansätze zur Entwicklung von projektorientierten Organisationen vorgestellt, gefolgt von Ausführungen zur Entwicklung von Managementinnovationen.

4.2 Ansätze der Entwicklung von Organisationen

Konzepte wie Changemanagement, Organisationsentwicklung und Unternehmenstransformation beschreiben, wie Organisationen zu entwickeln sind. Die Begriffe werden teils synonym, teils unterschiedlich verwendet. Untersuchungen zu Changemanagement, Organisationsentwicklung und Unternehmenstransformation beschreiben den organisatorischen Wandel als einen Prozess, welcher bewusst durch das Management oder durch Unternehmensberater gesteuert wird (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 93, 96, 100). Dabei werden die Organisationen so entwickelt, dass im Voraus definierte Abläufe und Aufgaben ausgeführt werden.

Changemanagement

Ein Pionier des Changemanagements, Lewin (1947, S. 34), beschreibt den Wandel von Unternehmen als einen Veränderungsprozess in drei Schritten: Unfreeze – Move – Freeze. Mit „Leading Change“ prägte Kotter (1995) das Changemanagement maßgeblich. Ausgehend von Gründen des Scheiterns entwirft er acht Schritte zur Gestaltung von Organisationen. Dabei analysierte er eine Vielzahl von Unternehmen, die sich grundle-

gend verändern wollten, um künftig die neuen marktbedingten Herausforderungen bewältigen zu können. Die acht Schritte des Wandels leiten das Management an, den Wandel aktiv zu gestalten. Dabei sei die Belegschaft aktiv einzubinden, worauf in Schritt 2 „Eine Führungskolition aufbauen“ (Kotter, 1995, S. 60) eingegangen wird. Weiter sei die Kommunikation der Vision sowie die Ermächtigung der gesamten Belegschaft zentral. Kotters Konzept adressiert den handelnden Manager als zentralen Dirigenten der Veränderung.

Acht Schritte zur Transformation ihrer Organisation		
Ein Bewusstsein der Dringlichkeit erzeugen		
<ul style="list-style-type: none"> - Markt- und Wettbewerbsslage realistisch erfassen - Schwierigkeiten, Risiken und Chancen identifizieren und diskutieren 		1
Eine Führungskolition aufbauen		
<ul style="list-style-type: none"> - Eine Gruppe formieren, die genügend mächtig ist, den Wandel zu leiten - Die Gruppe ermutigen, als Team zusammenzuarbeiten 		2
Vision entwickeln		
<ul style="list-style-type: none"> - Eine Vision schaffen, die den Change direkt unterstützt - Strategien zur Entwicklung der Vision entwickeln 		3
Die Vision vermitteln, kommunizieren		
<ul style="list-style-type: none"> - Jede Möglichkeit nutzen, die neue Vision und Strategien zu vermitteln - Neue Verhaltensweisen lehren durch eine Vorbildfunktion der Führungskolition 		4
Andere ermächtigen, im Sinne der Vision zu handeln		
<ul style="list-style-type: none"> - Hindernisse des Wandels beseitigen - Systeme und Strukturen verändern, welche die Umsetzung der Vision gefährden - Ermutigen, etwas zu wagen, unkonventionelle Ideen und Handlungen fördern 		5
Planen und Schaffen kurzfristiger Erfolge		
<ul style="list-style-type: none"> - Planen sichtbarer Leistungsverbesserungen - Realisieren dieser Leistungsverbesserungen - Beachten, wertschätzen und belohnen der an den Leistungsverbesserungen involvierter Mitarbeitenden 		6
Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen erzeugen		
<ul style="list-style-type: none"> - Die gestiegene Glaubwürdigkeit nutzen, um das System, die Strukturen und Policies, welche nicht zur Vision passen, zu verändern - Mitarbeiter gewinnen, fördern und entwickeln, welche die Vision umsetzen können - Den Wandel mit neuen Projekten, Themen und Change-Agents beleben 		7
Neue Ansätze verankern		
<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenhänge zwischen neuen Verhaltensweisen und Unternehmenserfolg betonen - Ansätze entwickeln um Leadership-Entwicklung und -Weiterführung sicherzustellen 		8

Abbildung 4-1: Leading Change – Kotters 8 Schritte (Kotter J. P., 1995, S. 61)

Changemanagement ist meistens kurz- bis mittelfristig angelegt (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 99-100) und gilt umgangssprachlich als Sammelbegriff für Veränderungen in Organisationen generell. Demnach behandelt Changemanagement Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions), Restrukturierungen, Auslagerungen, Sanierungen, Kostensenkungsprogramme und Geschäftsprozessoptimierungen. Zumeist herrsche ein enormer Zeitdruck, welcher in einzelnen Fällen sachlich begründet sei, häufig jedoch Ausfluss zweifelhafter Managementhektik ist (ibid.). Unter der Ägide großer Beratungsfirmen werden öfters technokratisches Vorgehen von Beratern mit entsprechenden Streuverlusten und Kollateralschäden im personellen und kulturellen Bereich erzeugt (ibid.). Nachhaltiger Erfolg setze hingegen Leadership sowie prozessorientierte Vorgehensweisen voraus.

Doch wie vieles andere unterliegt auch die Entwicklung von Organisationen einem Wandel (Doppler & Lauterburg, 2014). Heutige Unternehmen und Organisationen sind herausgefordert, dem beschleunigten Wandel zu folgen (Kotter, 2014). Rund 20 Jahre nach „Leading Change“ beschreibt Kotter (2014, S. 5), dass es nicht genüge, Organisationsstrukturen effizienter zu gestalten, sondern dass neue Strukturen das Zusammenwirken erweitern müssen – mittels spinnennetzartiger Netzwerke. Dabei, so Kotter (2014, S. 9) sei die Machtverschiebung auf Stufe Top-Management aktiv anzugehen und das typischerweise stark Controlling-besessene mittlere Management weitgehend zu eliminieren. Zudem sei das Denken in „Organisationssilos“ abzulegen (2014, S. 10).

Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 99-100) ist typischerweise mittel- bis längerfristig angelegt und stellt einen geplanten Wandel von einzelnen Organisationseinheiten dar. Dabei gilt das Primat des Transfers „Schaffen von optimalen Voraussetzungen für die Umsetzung“. Die Entwicklung betrifft Strukturen, Menschen und Führungskultur. Dabei herrscht ein ganzheitliches Organisationsverständnis im Sinne der gleichgewichtigen Berücksichtigung der harten Faktoren (Strukturen, Finanzen, Führungssysteme) und der weichen Faktoren (Kommunikation, Führung, Zusammenarbeit). Die Partizipation im Sinne des situativen und stufengerechten Einbeziehens der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitenden sei wesentlich, ebenso wie die prozessorientierte Steuerung im Sinne des konstruktiven Umgangs mit Widerständen und Konflikten. Es soll eine Hilfe zur Selbsthilfe angestrebt werden betreffend Wissensvermittlung, Training, Moderation, Coaching und Beratung. Eine generelle Beschleunigung der herkömmlichen Organisationsentwicklung sei nur in Ausnahmefällen möglich.

Dieser Ansatz der Organisationsentwicklung begann sich nach 1970 im deutschen Sprachraum zu etablieren (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 89) und will neben der Analyse und den daraus abgeleiteten Entwicklungsprozessen ebenso die Bedürfnisse der direkt betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitenden – als Träger und Treiber der Entwicklungsprozesse in ihrem Arbeitsumfeld – einbeziehen (ibid.). Somit strebt die Organisationsentwicklung (Becker & Langosch, 2002, S. 3) eine aktive und flexible Anpassung an die Herausforderungen der sich wandelnden Umwelt an. Die Entwicklung soll eine höhere Wirksamkeit der Organisation und eine größere Arbeitszufriedenheit der beteiligten Menschen ermöglichen. Die Organisationsentwicklung erfolgt prozessual und langfristig (Becker & Langosch, 2002, S. 5). Das Verändern der Organisationskultur ist Bestandteil der Organisationsentwicklung.

Unternehmenstransformation

Eine Unternehmenstransformation (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 99-100) ist eine längerfristige, fundamentale und ganzheitliche Neuausrichtungen eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe und betrifft die Marktpositionierung, die Geschäftsfelder, die Strukturen sowie die Unternehmenskultur. Unternehmenstransformationen erfolgen fast immer unter der Leitung einer ebenso dominanten wie charismatischen Führungsfigur (ibid.) wie zum Beispiel Jack Welch, der General Electric transformierte, Nicolas Hayek, der mit der Swatch Group die gesamte Schweizer Uhrenindustrie grundlegend veränderte, oder Lee Iacocca, der als Generaldirektor von Ford maßgeblich dazu beitrug, die US-Automobilindustrie wiederzubeleben.

Ein Trend zu mehr Leadership und Empowerment

Gerkhardt und Frey (2006) analysierten verschiedene Ansätze der Entwicklung von Organisationen. Alle vorgestellten Konzepte – insbesondere die hier oben genannten – basieren auf einer professionellen und zielgerichteten Begleitung der Veränderungsprozesse (Gerkhardt & Frey, 2006, S. 48). Veränderungen als dauerhafte Begleiter oder gar als aktive Treiber im Wirtschaftsleben stellen gemäß Gerkhardt und Frey (2006, S. 48) einen Schlüssel für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit dar. Dabei wird vermutet, dass dieser Schlüssel zunehmend in der „Schaffung und Entfaltung einer kontinuierlichen Wandlungs- und Lernfähigkeit auf der individuellen und organisationalen Ebene liegen“ (ibid.). Gerkhardt und Frey (2006, S. 50) haben selbst ein Modell mit zwölf Erfolgsfaktoren betreffend Changeprozesse entwickelt. Darin erläutern sie Changemanagement als Managementdisziplin mit zentral handelndem Management. Sie erweitern das Ziel des Changemanagements gegenüber Kotter (1995), welcher in seinem Konzept („Leading Change“) primär eine wirksamere Organisation anstrebt, indem in ihrem Konzept

(Gerkhardt und Frey 2006, S. 48) sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene Wandlungs- und Lernfähigkeit anzustreben seien.

Beim Entwickeln von Organisationen rückt man je länger desto mehr vom Verständnis des allein aktiven Managens durch Führungskräfte und Consultants ab und erwartet, dass der Wandel durch mehr Leadership geprägt werde (ibid.). Kotter (2014, S. 59) definiert Management als ein Bündel wohlbekannter Abläufe, welche der Organisation helfen, verlässlich, effizient und voraussehbar Ergebnisse zu erzeugen. Leadership hingegen gibt eine Zielrichtung vor (Kotter, 2014, S. 60). Leadership beinhaltet einerseits das Entwickeln einer Vision sowie andererseits das Ermächtigen und Inspirieren der Belegschaft, selbst die Vision umzusetzen (ibid.). Leadership ermächtigt also die Belegschaft, energiegeladene Strategien umzusetzen (ibid.).

Backstage Leadership stellt gemäß Herrero (2008, S. 13) den Schlüssel zur kollektiven Führung und einen Schlüssel der modernen Organisation dar. Der Change müsse sich einem verbreitenden Virus ähnelnd ausbreiten. Das Management beeinflusst nur, gleich einem Theaterregisseur, von „hinter der Bühne“ den organisatorischen Wandel. Dabei werde primär auf die Einstellung und auf das Verhalten der Akteure eingewirkt. Das Problem seien, so Herrero (2008, S. 8), unsere Stereotypen des „Management of Change“ oder unser „kultureller Change“, welcher typischerweise von hoch komplexen Systemen und anspruchsvollen Veränderungsprozessen, Inhalten und Philosophien ausgehe.

Begriffsklärung „Entwicklung von Organisationen“

Im dieser Arbeit wird unter „Entwicklung von Organisationen“ in Anlehnung an obige Einführung Folgendes verstanden:

Die *Entwicklung von Organisationen* beinhaltet die Veränderung und Anpassung der Organisation aufgrund neuer Gegebenheiten, welche als Herausforderungen und Chancen verstanden werden. Die Entwicklung kann aktiv gesteuert oder ad hoc durch Personen verschiedener hierarchischen Ebenen initiiert werden. Dabei wird eine höhere Wirksamkeit der Organisation selbst (und der Menschen), neue Formen des Zusammenwirkens und eine veränderte Kultur erreicht sowie eine idealtypisch gesteigerte Arbeitszufriedenheit angestrebt.

4.3 Entwicklungen hin zur projektorientierten Organisation

Das erfolgreiche Umsetzen der strategischen Projekte und Programme erfordert nach Gareis (2006, S. 585) individuelle wie organisationale Kompetenzen. „Einer traditionellen Auffassung folgend, beziehen sich Massnahmen der Organisationsentwicklung auf

Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation, der Organisationskultur sowie der personellen Strukturen. Einem systemischen Organisationsverständnis folgend sind darüber hinaus die Veränderungen der Strategien, Dienstleistungen und Produkte, Infrastrukturen und Umweltbeziehungen zu betrachten“ (Gareis, 2006, S. 586). Somit gehe es bei der Entwicklung einer projektorientierten Organisation um die Gestaltung folgender Identitätsmerkmale und deren Betrachtungsobjekte im Entwicklungsprozess (ibid., vgl. Abbildung 4-2):

<i>Identitätsmerkmal</i>	<i>Betrachtungsobjekt</i>
• Organisationsstrategie	→ Management by Projects
• Dienstleistungen	→ Projekt- und Programmmanagement
• Aufbauorganisation	→ PMO, Projektportfolio Group, Expertenpools; Rollenbeschreibungen für Führungskräfte des Projekt- und Programmmanagements
• Prozesse und Hilfsmittel	→ Projekt- und Programmmanagement; Sicherung der Managementqualität im Projekt- und Programmmanagement; Projektportfoliomanagement; Formulare und Checklisten
• Personal	→ Projektmanagement-Karrierpfad; Projektmanagement-Personalentwicklung
• Infrastruktur	→ Software zum Projekt- und Programmmanagement; Software zum Projektportfoliomanagement; Moderationsmaterial, Projekträume
• Umweltbeziehungen	→ Projektbezogene Beziehungen zu Kunden, Partnern, Lieferanten etc.
• Budget	→ Budget für das PMO; Budget für die Personalentwicklung; Budget für das PM-Consulting und PM-Auditing

Abbildung 4-2: Identitätsmerkmale und Betrachtungsobjekte des Entwicklungsprozesses projektorientierter Organisationen nach Gareis (2006)

Wenn Entwicklungsmaßnahmen nur wenige Identitätsmerkmale betreffen (Gareis, 2006, S. 586f), erfolgt eine kontinuierliche Veränderung, ansonsten – bei Entwicklung vieler Identitätsmerkmale – erfolge eine diskontinuierliche Entwicklung, welche typischerweise zusätzlich Kulturelemente mit einschließt. Weiter beschreibt Gareis (2006, S. 587ff) die Etablierung einer projektorientierten Organisation als einen formalen Entwicklungsprozess, welcher top-down durch die Organisationsleitung weitsichtig gemanagt wird. Dabei werden eine Organisationsstrategie definiert, der Etablierungsprozess designt, abgewickelt, evaluiert und ein Investitionscontrolling geführt. Als Ziele der Weiterentwicklung

seien die Optimierung der bereits etablierten Prozesse der projektorientierten Organisation sowie die Etablierung weiterer Prozesse und Strukturen zu definieren.

Führen Unternehmen Multiprojektmanagement ein, so sind die Ergebnisse oft enttäuschend (Lomnitz, 2008, S. 168f). Dies habe mit der Logik des Scheiterns zu tun. Lomnitz (2008) formuliert acht Thesen, welche Entwicklungen hin zur Projektorientierung scheitern lassen:

1. Ein gut funktionierendes Multiprojektmanagement zwingt die Unternehmensleitung, klare, verbindliche Entscheidungen zu treffen und sich daran messen zu lassen. Dies sei nicht immer gewollt.
2. Unklare und widersprüchliche Entscheidungen werden erkannt und eine Klärung werde eingefordert. Dies sei nicht immer gewollt.
3. Der Multiprojektmanager als Navigator aller Projekte erkennt Zick-Zack-Kurse einzelner Projekte infolge der regelmäßigen Standortbestimmungen und fordert wiederum klare Prioritäten. Dies sei nicht immer gewollt.
4. Ressortegoismen und blockierende politische Spiele werden eingeschränkt. Dies sei nicht immer gewollt.
5. Ergebnisse und Arbeitsweisen in Projekten werden transparent. Dies sei nicht immer gewollt.
6. Multiprojektmanagement bedeutet Komplexitätsmanagement und fordert statt einfachen (Insel-)Lösungen ein Denken in Systemzusammenhängen. Dies sei nicht immer möglich oder gewollt.
7. Erfolgreiche Multiprojektmanager entlarven paradoxe Situationen. Dies sei nicht immer gewollt.
8. Es wird Transparenz geschaffen, um Projekte besser zu vernetzen, Synergien zu nutzen und Zusammenhänge aufzuzeigen. Dies sei nicht immer gewollt.

Alle acht Thesen zeigen Ursachen des Scheiterns auf. Widerstand gegen ein professionelles Multiprojektmanagement respektive gegen eine projektorientierte Organisation. Lomnitz (2008, S. 169ff) entsteht. Daher sei es wichtig, dass der Entwicklungsprozess hin zum Multiprojektmanagement durch den Unternehmensleiter bewusst gestaltet wird. Die Einführung von Multiprojektmanagement (Lomnitz, 2008, S. 173) stelle zudem eine starke Intervention in das bestehende Kraftfeld der Organisation dar. Daher müssen folgende Fragen erst geklärt werden (ibid.):

- Will die Organisation wirklich wissen, wie es um die Projekte und die gesamte Projektlandschaft steht?
- Sind die Entscheidungsträger wirklich bereit, Konsequenzen zu ziehen?

- Soll die Projektlandschaft systematischer geplant werden, sollen Prioritäten gesetzt und wirklich auch eingehalten werden?

Bei positiver Beantwortung dieser Fragen müssen die Ziele und Rahmenbedingungen stimmen und es muss eine hohe Akzeptanz für die Transformation geschaffen werden (ibid.).

Empirischer Befund eines zwölfjährigen Entwicklungsprozesses hin zur Projektorientierung

Huemann (2010) schildert in einer Fallbetrachtung die zwölfjährige Entwicklung (1997 - 2009) eines ehemaligen Staatsunternehmens der Telekommunikationsbranche mit einer sehr tiefen organisationalen Projektmanagementkompetenz hin zu einem privatrechtlichen, projektorientierten Unternehmen. Die Entwicklung der Projektorientierung (Huemann, 2010, S. 363-365) verlief in drei Phasen: (a) „Welcome to the project jungle“, (b) „We make it work“ und (c) „Growing a project management community“. Bis zum Jahre 2000 war in der Organisation unklar, welche Eigenschaften ein Projekt kennzeichnen und wie Projekte zu managen, zu besetzen und zu planen seien. Es mangelte an eigenen fähigen Projektleitern, weshalb externe Consultants die Projektleitungen übernahmen. Im Zuge der Professionalisierung wurde ein Project Office geschaffen, drei parallele Projektportfolios gegründet und Projektleitertrainings, Projektleiterzertifizierungen sowie eine Projektleiterlaufbahn eingeführt. Zunehmend wurden strategische Aufgaben als Projekte geführt, wodurch sichtbar die Strategie „Management by Projects“ verfolgt und die Projektorientierung gestärkt wurde. Im Jahre 2000 im Zuge des Börsenganges formulierte das Management das Erreichen von Transparenz und Nachvollziehbarkeit als Ziel. Mit der Einführung diverser Bausteine der Projektorientierung wurde dieses Ziel erreicht.

Entwicklungsphasen

Das 1996 privatisierte Unternehmen ist seit 2000 börsenkotiert, was einen hohen Wettbewerbsdruck auslöste (Huemann, 2010, S. 363). Die hierarchischen Strukturen mussten in moderne, auf die Marktbedürfnisse ausgerichtete Organisationsstrukturen transformiert werden und die Anzahl von ehemals gut 17'000 Mitarbeitenden wurde über zehn Jahre halbiert. Zudem wurden neben einem großen SAP-Einführungsprojekt weitere interne Organisationsprojekte lanciert. Doch ein Verständnis für Projektmanagement war kaum vorhanden, weshalb externe Consultants mit Projektmanagementaufgaben betraut werden mussten. Nach dieser ersten Phase „Welcome to the project jungle“ folgte nach dem Börsengang im Jahre 2000 die Phase „We make it work“. Transparenz und

Nachvollziehbarkeit wurden gefordert, was einerseits ein standardisiertes Projekt- und Projektportfoliomanagement erforderte und andererseits die Organisation zwang, interne Richtlinien und Regeln abzubauen und Prozesse marktorientiert zu gestalten. In der Phase von 2005 - 2009 „Growing a project management community“ stand die Professionalisierung des Managements sowie die Erfüllung der Kundenanforderungen im Fokus (Huemann, 2010, S. 364). Es galt, viele Projekte durchzuführen, und Projektarbeit wurde Teil der Unternehmenskultur (ibid.). In diesen Jahren, so Huemann (2010, S. 365), begann das Human Resource Management (HRM), Projektleiter in Assessment-Zentren systematisch zu entwickeln und zu begleiten, einen Projektleiterpfad einzuführen, Trainings zu standardisieren und so das Projektpersonal umfassend zu befähigen und die Projektarbeit zu unterstützen. Dabei stellte das HRM selbst auch HR-Berater mit Projektleitungserfahrung ein.

Zum zeitlichen Ende der Fallstudienbetrachtung – im Jahre 2009 – stellte die Unternehmensleitung fest, dass die Kundenanforderungen zunehmend anspruchsvoller und vielschichtiger wurden. Neu beabsichtigt das Unternehmen, vermehrt Kundenaufträge als Projekte zu führen. Das Management glaubt, dass nun auch Kundenprojekte professionell und erfolgreich geführt werden können. Weiter organisiert das Management auch bewusst strategische Fragestellungen als Projekte. Das Unternehmen verfolgt verstärkt die Strategie „Management by Projects“.

Rolle des HRM

Huemann (2010) fokussiert in dieser Fallstudie die Rolle des Human Resource Management (HRM) und zeigt auf, dass im Wandel hin zu einer projektorientierten Organisation das HRM radikal neugestaltet werden muss (Huemann, 2010, S. 361f): Mitarbeitende benötigen neue Eigenschaften und Fähigkeiten.

Im betrachteten Unternehmen wandelte sich die HR-Einheit von einer administrativ reaktiven Unterstützungsfunktion zu einem proaktiven, unterstützenden Business-Partner des Managements (Huemann, 2010, S. 362), welcher die Projektorientierung prägt und sicherstellt, dass genügend Personalressourcen eingestellt, entwickelt und incentiviert werden und dass genügend Personal einsetzbar ist. Die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden ist ebenfalls zu regeln und umfasst den Austausch von Arbeit, Geld und Zeit sowie den Austausch von Kompetenzen, Wissen, Information, Partizipation und Wohlbefinden (Paauwe, 2004, S. 3). Projektleitende sind durch die HRM-Einheit zu unterstützen in der Gestaltung ihrer Karrieren, in der ihnen zugewiesenen Autorität und Verantwortung, mit der Verantwortung und Kompetenz entsprechenden Gehältern und Incentives, im Umgang mit Stress und Arbeitsüberlast sowie betreffend passender Personalzuweisungen (Huemann, 2010, S. 362). Weiter unterstützt das HRM bei

der Strategieumsetzung, wirkt als Experte von Arbeitsorganisationen mit, bringt Mitarbeitendenanliegen ein, fördert umfassend das Mitarbeitenden-Commitment und steht als Agent für die kontinuierlichen Entwicklung der Wandlungsfähigkeit des Unternehmens ein (Huemann, 2010, S. 363). Insofern agiert das HRM dieses Telekommunikationsunternehmens im Jahr 2009 einerseits als Partner des Managements, andererseits vertritt HRM auch die Projektleiteranliegen und leistet in Bezug auf die professionelle Projektorientierung eine wichtige Integrationsfunktion. Diesen HR-Beratern ist es gelungen, sowohl vom Management als auch von Projektleitern als Partner und Coach betrachtet und geschätzt zu werden. Das HRM agiert selbst auch projektorientiert, indem etwa die Einführung eines Laufbahnmodells als Projekt geführt wurde, und stärkt so zusätzlich die Projektmanagementkompetenz des HRM. Das HRM fördert maßgeblich die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens und trägt so zum erfolgreichen Geschäftsgang bei.

Die Fallbetrachtung zeigt, dass eine projektorientierte Unternehmung zwingend HR-Berater benötigt, die das Konzept der projektorientierten Organisation und den daraus entstehenden Nutzen verstehen, selbst projektorientiert handeln und selbst aktiv die Projektorientierung mitprägen.

(Un-)Planbarkeit der Entwicklung

Die Professionalisierung des betrachteten Unternehmens war weder geplant noch strukturiert gemanagt, sondern entwickelte sich ad hoc aus vielen einzelnen Entwicklungsschritten (Huemann, 2010, S. 365). Diese Fallstudie zeigt, welche Limitation in der Planung und im Führen einer langfristigen Entwicklung hin zu einer projektorientierten Organisation bestehen. So war der Entwicklungsprozess geprägt durch das Entwickeln lokaler Optimierungen und diverser Initiativen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen (operative Ebene, Middle-Management und Top-Management) sowie durch Irrwege, Scheitern, Lernprozesse und Neuaufsetzen misslungener Entwicklungsschritte. Die Entwicklung konnte erst retrospektiv beschrieben werden. Das Unternehmen entwickelte sich über rund zwölf Jahre hin zur projektorientierten Organisation, wobei die Organisation sich stetig weiterentwickelt. Das Management hat erkannt, dass gilt: Je professioneller die Projekte gemanagt werden, desto besser wird der Wandel bewältigt.

4.4 Entwicklung von Managementinnovationen

Innovation ist das unentbehrliche „Herzstück“ der wirtschaftlichen Entwicklung – so sah das Schumpeter schon vor über 100 Jahren (1912) und so sehen das heute unter anderem die OECD (2005, S. 16) und Hamel (2006, S. 74). Organisationen des 20. Jahrhun-

derts waren stark funktional gegliedert und auf Effizienz getrimmt. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung, Globalisierung und Projektifizierung haben Innovationsfähigkeit und das wiederholt erfolgreiche Umsetzen von Projekten wesentlich an Bedeutung gewonnen. Dies bedingt, dass auch Managementinnovationen unabdingbar geworden sind.

Der Begriff „Innovation“ wird vielfältig definiert und je nach Verwendungskontext unterschiedlich gebraucht. Die OECD definiert Innovation wie folgt:

Eine *Innovation* (OECD, 2005, S. 46f) ist die Implementierung eines neuen oder deutlich verbesserten Produkts (physisches Gut oder Dienstleistung), eines Prozesses, einer neuen Marketing-Methode oder einer neuen organisatorischen Methode von Geschäftspraktiken, Arbeitsorganisation oder Außenbeziehungen. Innovationstätigkeiten variieren je nach Unternehmen stark. Einige Unternehmen lancieren klar definierte Innovationsprojekte wie die Entwicklung und Einführung eines neuen Produkts, andere Unternehmen hingegen verbessern primär ihre Produkte, Prozesse und Betriebsabläufe kontinuierlich in kleinen Schritten. Beide Arten von Unternehmen können innovativ sein: Eine Innovation kann aus der Implementierung einer einzigen signifikanten Veränderung bestehen oder aus einer Reihe kleinerer inkrementeller Veränderungen, welche zusammen eine bedeutende Veränderung darstellen (OECD, 2005, S. 47).

Dabei werden vier Arten von Innovationen (OECD, 2005, S. 47) unterschieden und strukturiert (Blind, 2014, S. 15):

- (1) Eine *Produktinnovation* ist die Implementierung eines physischen Guts oder einer Dienstleistung mit neuen oder signifikant verbesserten Eigenschaften oder signifikant verbessertem Verwendungszweck. Dazu gehören bedeutende Verbesserungen betreffend technische Spezifikationen, Komponenten und Materialien, integrierte Software, Benutzerfreundlichkeit oder andere funktionale Merkmale.
- (2) Eine *Prozessinnovation* ist die Implementierung einer neuen oder deutlich verbesserten Produktions- oder Fördermethode. Dies schließt bedeutende Änderungen betreffend Techniken, Equipment und/oder Software ein.
- (3) Eine *Marketinginnovation* ist die Implementierung einer neuen Marketingmethode mit erheblichen Veränderungen in der Produktentwicklung oder Verpackung, Produktplatzierung, Produktpromotion oder Preisgestaltung.
- (4) Eine *organisatorische Innovation* ist die Implementierung einer neuen organisatorischen Methode betreffend unternehmenseigene Geschäftspraktiken, Arbeits-

organisation oder Gestaltung der externen Beziehungen. Organisatorische Neuerungen von Geschäftspraktiken (OECD, 2005, S. 51) sind beispielsweise eine Implementierung eines neuen oder maßgeblich optimierten Ansatzes zum Lern- und Wissensaustausch oder die erste Einführung eines Knowledge-Managementsystems oder Personalentwicklungssystems.

Managementinnovationen (Hamel, 2006, S. 74) schaffen langfristige Vorteile, indem eine Managementinnovation eine oder mehrere der folgenden drei Bedingungen erfüllt: (a) die Innovation beruht auf einem neuartigen Prinzip, welches bisherige Management-Überzeugungen verändert; (b) sie ist systemisch und schließt so eine Reihe von Prozessen und Methoden ein; und (c) sie ist Teil eines anhaltenden, Fortschritt-schaffenden Programms von Erfindungen. Zudem kann die Management-Innovation (Hamel, 2006, S. 75-76) eine bewusste Abkehr von den traditionellen Managementprinzipien, -prozessen und -praktiken oder eine Abkehr von Organisationsformen darstellen und so maßgeblich das Handeln des Managements umgestalten und neu definieren. So wird grundlegend das Was und Wie des Handeln von Managern verändert. Dabei sind typische Managementaufgaben etwa (Hamel, 2006, S. 76):

- Ziele setzen und Planungen anordnen
- Motivieren und die Richtung vorgeben
- Koordinieren und das Controlling sicherstellen
- Ressourcen überwachen und zuordnen
- Wissen und Kompetenz beschaffen und zuweisen
- Beziehungen aufbauen und unterhalten
- Talente sichten und entwickeln
- Externe Anforderungen verstehen und ausgleichen.

Jede Innovation muss per Definition ein gewisses Maß an Neuheit besitzen. Dabei werden drei Stufen von Neuheit unterschieden: (1) neu für das entsprechende Unternehmen, (2) neu auf dem Markt und (3) weltweit neu (OECD, 2005, s. 57).

Innovationen zu realisieren ist herausfordernd. Dabei stellt sich die Frage, welches die spezifischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren sind, um Innovationen erfolgreich zu realisieren. Verlaufen Innovationsentwicklungsprozesse strukturiert ab oder eher ad hoc?

Managementinnovation „Implementierung einer projektorientierten Organisation“

Die Entwicklung einer projektorientierten Organisation stellt eine Managementinnovation dar, da die beschriebenen Merkmale auf obigen Punkt (4) nach Blind (2014, S. 15) zu treffen. Daher soll im folgenden Kapitel das Promotorenkonzept der Produkt- und Prozessinnovation nach Witte, Hauschildt und Gemünden näher betrachtet werden.

Die Innovationsforscher Witte und Hauschildt haben Innovationsprozesse um 1970 untersucht und ein Promotorenkonzept betreffend die Entwicklung von Produkt- und Prozessinnovationen entwickelt. Kann dieses Konzept auch auf die Managementinnovation „Implementierung einer projektorientierten Organisation“ angewandt werden? Auskunft darüber gibt das folgende Kapitel.

4.5 Zusammenfassung

Organisationsentwicklung erfolgt aufgrund neuer Gegebenheiten, welche als Herausforderungen und Chancen verstanden werden. Entwicklungen werden aktiv gesteuert oder ad hoc durch Personen verschiedener hierarchischen Ebenen initiiert. Dabei werden eine höhere Wirksamkeit der Organisation (und der Menschen), neue Formen des Zusammenwirkens und eine veränderte Kultur erreicht sowie eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit angestrebt. Changemanagement, Organisationsentwicklung und Unternehmenstransformation stellen planmäßige Entwicklungskonzepte dar.

Mit „Unfreeze – Move – Freeze“ beschrieb Lewin bereits 1947 einen bewussten Veränderungsprozess und initiierte damit die Managementdisziplin Changemanagement. Kotters Changemanagement-Konzept „Leading Change“ leitet Manager und Consultants an, in acht Schritten eine Unternehmensfusion, Restrukturierung, Auslagerung, Kostenreduktion oder Geschäftsprozessoptimierung meistens mit kurz- bis mittelfristigem Horizont durchzuführen. Organisationsentwicklung beschreibt mittel- bis langfristig angelegten Wandel einzelner Organisationseinheiten und schafft primär optimale Umsetzungsvoraussetzungen betreffend Strukturen, Menschen und Führungskultur. Das Ziel ist, Widerstände und Konflikte partizipativ durch Führungskräfte und Mitarbeitende zu überwinden. Unternehmenstransformationen sollen längerfristig fundamental und ganzheitlich Unternehmen oder Unternehmensgruppen neu ausrichten.

Inwiefern genügen diese Ansätze, um projektorientierte Organisationen zu entwickeln? Heutzutage wird ein Trend zu mehr Leadership und Empowerment festgestellt – auch

bei Organisationsveränderungen. Doch reichen Leadership und Empowerment aus, um projektorientierte Organisationen zu entwickeln?

Die Beurteilung der Ergebnisse nach einer Einführung von Multiprojektmanagement ist oft enttäuschend. Gründe liegen im ungenügenden Erkennen von Widerstand gegen eine Professionalisierung der Projektarbeit und darin, dass kaum Akzeptanz für die Transformation geschaffen wird. Weiter zeigt eine Fallstudie eines Unternehmens, dass die Entwicklung zur Projektorientierung nicht planbar ist. Der Entwicklungsprozess ist geprägt durch das Entwickeln lokaler Optimierungen, diverser Initiativen, durch Irrwege, Scheitern, Lernprozesse und Neuaufsetzungen misslungener Entwicklungsschritte. Dies führt zur Erkenntnis, dass die Entwicklung einer projektorientierten Organisation eine Managementinnovation darstellt: Organisationselemente und Geschäftspraktiken werden *grundlegend neugestaltet*, neue Funktionen wie eine Projektportfolio-Group oder ein breit ermächtigtes und befähigtes PMO werden eingeführt, neue Werte wie Empowerment, Shared Leadership oder Teilen von Wissen und gemeinsames Lernen verändern Zuständigkeiten und die Art des Zusammenwirkens und das Streben des steten organisatorischen Lernens erfordert ein neues organisationales Grundverständnis.

Da mit der Einführung einer projektorientierten Organisation eine Managementinnovation geschaffen wird, soll nun ein Konzept zur Entwicklung von Produkt- und Prozessinnovationen näher betrachtet werden: das Promotorenmodell. Dieses wird im folgenden Kapitel erläutert.

5. Grundlagen zu Promotoren

5.1 Einleitung

Fundamentale Veränderungen bedingen Loslassen von Bewährtem und Liebgewonnenem. Solche Veränderungen bedingen zudem, Zusammenarbeits- und Machtverhältnisse neu zu definieren sowie organisationales Lernen zu fördern. Doch was sind typische Widerstände und Barrieren solch fundamentaler Veränderungen? Wer oder was treibt solche Veränderungen? Was ist ein Promotor? Weshalb erfordern Innovationen stetes und intensives Fördern von intrinsisch motivierten Personen? Welche Eigenschaften besitzen Promotoren und wie agieren sie mit welchen Ergebnissen? Welche Promotorenrollen gibt es und wie wirken Promotoren zusammen? Schaden Opponenten grundsätzlich? Wie ist mit ihnen umzugehen?

Das Entwickeln einer projektorientierten Organisation stellt eine Managementinnovation dar. Das Promotorenkonzept von Witte, Hauschildt und Gemünden wurde für Produkt- und Prozessinnovationen entwickelt und wird hier vorgestellt, um in den Kapitel 7 und 8 zu prüfen, ob dieses Konzept auch bei Managementinnovationen angewandt werden kann.

5.2 Fortschritt durch Promotoren

Die Innovationsforschung von Witte (1973; 1976), Hauschildt (1999) und Gemünden (2009) zeigt, dass Innovationen Widerstände hervorrufen, welche überwunden werden müssen. Diese Widerstände werden auch Barrieren der Innovation genannt (Witte, 1999, S. 13; 1976, S. 321). Um eine solche Barriere zu überwinden, muss dem System Energie zugeführt werden (Witte, 1999, S. 13), indem eine oder mehrere Personen basierend auf ihren Kompetenzen so handeln, dass die Barrieren überwunden werden. Diese Personen nennt Witte (1976, S. 326; 1999, S. 15) Promotoren. Promotoren überwinden aufgrund ihrer Kompetenz und durch engagiertes, zielstrebiges Handeln Barrieren und tragen so zur Entwicklung einer Innovation bei.

Das Treiben der Promotoren resultiert aus dem Streben nach wirtschaftlichem Erfolg respektive Fortschritt (Witte, 1976, S. 320), wogegen das Bremsen der Opponenten dem Willen zum Erhalten, also einem Streben nach Sicherheit, entspringt. Somit stellen die Treiber die fortschrittsfördernde Kraft dar (Witte, 1976, S. 321), wohingegen die Bremser Risikobewusstsein und Sicherheitsstreben verkörpern.

Bei Innovationen müssen unterschiedliche Barrieren wie Willens-, Fähigkeits- und/oder Organisationsbarrieren überwunden werden. Um diese Barrieren zu überwinden, müssen treibende Personen entsprechende Promotorenrollen einnehmen. Dies alleine ist allerdings noch keine Erfolgsgarantie: „Die Existenz von Schlüsselpersonen ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Sicherung des Innovationserfolges“ (Hauschildt & Schewe, 1999, S. 161). Die Promotorenforschung beschreibt insgesamt sechs Promotorenrollen. Weiter treten oft Opponenten auf. Beide, Promotoren und Opponenten, sind in der Regel förderlich für Innovationen – sofern gewisse Regeln eingehalten werden wie beispielsweise konstruktive und offene Diskussionen.

In folgender Abbildung 5-1 sind die sechs Promotorenrollen und deren Verbindungen dargestellt. Fach- und Machtpromotor bilden oft ein Gespann und sind die zentralen Treiber einer Innovation. Weiter treten situationsbedingt manchmal ein Prozesspromotor, ein Beziehungspromotor, ein technologischer Gatekeeper oder ein Projektleiter in Erscheinung. Es ist nun zu prüfen, ob dieses Promotorenkonzept auch bei der Entwicklung von projektorientierten Organisationen anwendbar ist.

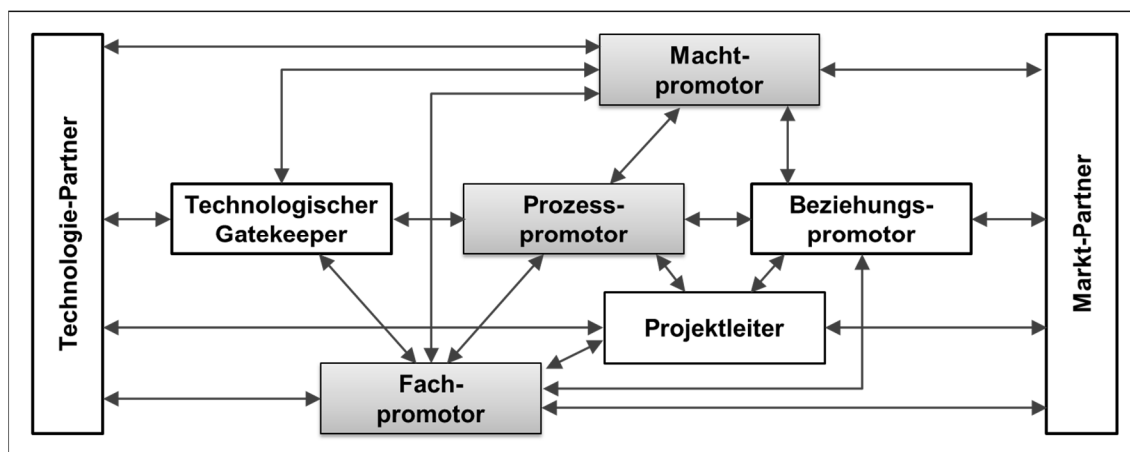


Abbildung 5-1: Promotorenmodell nach Witte (1973), Hauschildt & Chakrabarti (1999), Gemünden & Walter (1999)

Folgend wird das Promotorenmodell, seine Elemente und die verschiedenen Promotorenrollen erläutert.

In Vorbereitung auf die Analyse der Entwicklung von projektorientierten Organisationen wird untersucht, ob das Changemanagement nach Kotter (1995) oder das Business Process Reengineering nach Hammer & Champy (1993) auch hier so angewandt werden. Personen, welche ihr Unternehmen in den Benchmarkingstudien von multiprojectmanagement.org vertreten, schildern wiederholt die organisationalen Entwicklungen der

Projektarbeit als einen Vorgang, welcher mehrere Jahre dauert und bei welchem einzelne Schlüsselpersonen ganz entscheidende, treibende Rollen einnehmen. Organisationsveränderungskonzepte nach Kotter (1995) oder Hammer & Champy (1993) entsprechen nur bedingt dem Muster, welches von den Unternehmensvertretern beschrieben wird.

Das Promotorenkonzept von Witte, Hauschildt und Gemünden scheint den Schilderungen der Praktiker näher zu kommen. Daher wird das Promotorenkonzept anhand von acht Fallbetrachtungen auf ihre Anwendbarkeit für diese Veränderungsvorhaben erforscht.

Witte (1999, S. 11) untersuchte die Einführung einer technischen Neuheit, namentlich die Einführung der elektronischen Datenverarbeitung von 2'426 Unternehmen in Deutschland im Jahre 1966. Darauf basierend entwickelte er das erste Promotoren-Modell und stellte darin folgende zentrale Fragen:

- „Wie entsteht wirtschaftlicher Fortschritt?
- Entwickelt sich Fortschritt zwangsläufig und selbständig, wenn nur die eigentliche technische Erfindung (Invention) vorliegt; oder besteht die Gefahr, dass von der technischen Chance kein fortschrittlicher Gebrauch gemacht wird?“

Witte (1999, S. 11) stellt fest, dass eine Erfindung – Invention – nicht ausreicht, um eine Innovation auszulösen. Eine Innovation sei „dann zu konstatieren, wenn sie eine technische Neuerung erstmalig nutzt, unabhängig davon, ob andere Unternehmen den Schritt vor ihr getan haben oder nicht“ (ibid.). In der vorliegenden Studie stellt sich nun die Frage, ob das Promotorenmodell ausschließlich für technische Neuerungen gilt oder ob das Promotorenmodell auf eine Managementinnovation „Projektorientierte Organisation“ übertragen werden kann.

Diese Fragestellung nach der Anwendbarkeit des Promotorenkonzeptes auf eine Managementinnovation wurde noch kaum erforscht. Steinle, Krummaker & Glaschak (2003) haben das Promotorenmodell um weitere Rollen ergänzt. Neue Rollen sind Innovator, Visionär, Stratege, Kommunikator, Sozialpromotor und Anreizstifter (Steinle, Krummaker, & Glaschak, 2003, S. 409ff). Ziel der Autoren war, mittels einem Phasenmodell und sehr spezifischen Rollen den Praktikern Handlungsoptionen für die Gestaltung von Promotoren anzubieten (ibid.). Die Befunde ihrer Studie zeigten aber, dass die Phasen nicht trennscharf sind und Innovationsprozesse sich nur bedingt prognostizieren lassen (Steinle, Krummaker, & Glaschak, 2003, S. 412ff).

5.3 Barrieren, Leistungsbeiträge und Machtquellen

Ein Innovationsprozess verläuft nicht zwingend reibungslos. „Wenn der Innovationsprozess zwangsläufig gleichsam ablaufen würde, ohne dass sich ihm personelle und sachliche Barrieren in den Weg stellten, so bedürfte es keiner spezifischen Förderung der Innovation“ (Witte, 1999, S. 12). Der Entscheidungsprozess benötige folglich immer wieder erneute Willensakte, um gestartet, vorangetrieben und vollendet zu werden. Somit sei das Voranschreiten des Innovationsprozesses auf die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Mitwirkung der verschiedensten Führungskräfte angewiesen. Zudem sei das Beisteuern problemlösender Beiträge grundsätzlich schwach ausgeprägt und stelle so eine Barriere der Innovation dar, welche hemmend wirke, aber durch gezielte Maßnahmen zu überwinden sei: „Das Wort ‚Barriere‘ bezeichnet den gemeinten Tatbestand insofern gut, als es das hemmende, aber eben überwindbare Hindernis ausdrückt“ (Witte, 1999, S. 13).

Gemünden & Walter (1999, S. 115) bauen auf Wittes Promotorenmodell auf und identifizieren drei Elemente, die das Handeln und die spezifische Rolle eines Promotors charakterisieren: (a) die spezifischen *Barrieren* der Innovation, welche der Promotor zu überwinden hilft, (b) die besonderen *Leistungsbeiträge*, die vom Promotor erwartet werden, um die Barrieren zu überwinden und (c) die *Machtquellen*, die der Promotor zur Ausübung seiner Rolle benötigt und die er durch die Ausübung seiner Rolle gewinnt.

Witte selbst unterschied Willensbarrieren und Fähigkeitsbarrieren:

- Willensbarrieren sind aus Beharrungskräften des Status quo zu erklären. Denn Innovationen verändern den Zustand, sind mit ungewissen Vor- und Nachteilen verbunden und verunsichern. Weiter werden Innovationen als Prozesse dargestellt, die ein System von einem Zustand des Gleichgewichts in einen neuen Zustand führen, was in der Mechanik nur mit Hilfe von Energie erreicht werden kann. Je mehr zusätzliche Kräfte (Opponenten) in einen Prozess eingreifen, desto mehr Energie ist nötig, einen anders gerichteten Änderungsprozess herbeizuführen.

Diese Energie beschreibt Witte (1999, S. 14) wie folgt: „Die Willensbarrieren der Innovation können durch eine spezielle Gattung von Energie überwunden werden, durch die Energie, die in der Lage ist, das Sanktionssystem der Unternehmung zu mobilisieren und damit die notwendigen Anreize für die Bereitschaft zur

Teilnahme am Innovationsprozess zu bieten. Die Möglichkeit zum Einsatz derartiger positiver und negativer Sanktionen wird in der vorherrschenden organisatorischen Realität vor allem den Inhabern hierarchischer Macht zugesprochen.“

- „Die Fähigkeitsbarrieren erklären sich aus dem Wesen der Innovation selbst.“ (Witte, 1999, S. 14). Das Novum (...) sei nicht nur unbekannt, sondern stelle unbekannte Ansprüche im Rahmen der Arbeitsprozesse zur Nutzung des Neuen. Es bestehe Unklarheit gegenüber den Zielen, den alternativen Maßnahmen und den Daten der Innovationsentscheidung. Die Fähigkeitsbarriere sei in solchen Fällen besonders hoch, wenn eine Mehrzahl von Problemfeldern berührt werde, welche miteinander integrativ vernetzt sind. „Die Barriere der Unwissenheit potenziert sich durch die Notwendigkeit, den Problemzusammenhang durchschauen zu müssen.“ (Witte, 1999, S. 14). Die Barriere des Nicht-Wissens kann nur durch Fachwissen überwunden werden, welches in der Lage ist, die neuen und komplexen Aufgaben sachgerecht zu lösen. Teils sind gar mehrere Experten nötig. Oft ist anfangs nur ein Minimalwissen vorhanden, welches anschließend durch Lernen angereichert wird.

Neben den Willens- und den Fähigkeitsbarrieren bestehen auch personifizierte Barrieren, welche sich gegen den Innovationsprozess wenden und ihn verzögern (Witte, 1976, S. 324-325). Doch Opponenten solle man sich nicht als dunkle Personen vorstellen, die bewusst eine gute Sache zu vereiteln suchen, sondern gemäß Wittes Untersuchungen (ibid.) besitzen die Opponenten gute Gründe für ihren inhaltlichen Widerstand. Doch Opponenten zu identifizieren sei viel schwieriger als Promotoren auszumachen, da Opponenten mehrheitlich im Hintergrund bleiben und nicht gegen die Innovation selbst argumentieren, sondern gegen bestimmte innovationsfördernde Prozeduren. Sie geben an, keine Zeit zu haben und übertragen ihre abwartende Haltung auf das durch sie repräsentierte Umfeld.

5.4 Macht- und Fachpromotor

Promotoren sind „Personen, die einen Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern.“ (Witte, 1999, S. 15). Weiter starten Promotoren „den Prozess und treiben ihn unter Überwindung von Barrieren bis zum Innovationsentschluss voran. (...) Promotoren sprengen das instanziell festgelegte Maß an Aktivität. (...) Sie geben selbst nachhaltige Energie zur Prozessförderung ein und identifizieren sich mit dem Prozesserfolg“ (Witte, 1999, S. 15). Der Promotor mag als organisationsfeindlich erscheinen, da er weder auf Ordnung noch auf Bewahrung oder Stetigkeit ausgerichtet ist; vielmehr verkörpert der Promotor die Veränderung und das Ablösung des Alten (ibid.). Und trotzdem handle er innerhalb

der Hierarchie. Aber er tue eben mehr als von ihm verlangt werde. Zur Überwindung von Willensbarrieren setze er gar hierarchische Macht ein. Er setzt sich so neben seiner formal übertragenen Aufgabe für eine bestimmte Innovation ein. Der Promotor sehe dies nicht als „Hauptberuf“, sondern entziehe formal übertragenen Aufgaben Energie, welche er im Sinne der Innovation einsetze. Gemeinhin seien die Hauptbarrieren durch Machtpromotoren und Fachpromotoren zu überwinden.

„Als Machtpromotor bezeichnen wir diejenige Person, die einen Innovationsprozess durch hierarchisches Potential aktiv und intensiv fördert“ (Witte, 1999, S. 16; 1976, S. 322). Die Machtpromotoren verfügen über hinreichend formalen Einfluss, der es ihnen gestatte, die Opponenten des Nicht-Wollens mit Sanktionen zu belegen und Innovationswillige zu schützen. Idealerweise seien Machtpromotoren hoch angesiedelt, also Mitglieder der höchsten Ebene. Dabei würden Machtpromotoren nicht nur instantielle Macht einsetzen wie Zwang und Befehl, sondern auch Überzeugungs- und Begeisterungskraft sowie die Gewährung von Belohnung und Anreizen aller Art. Der hier definierte Machtpromotor „setzt alle ihm zur Verfügung stehende Kraft ein, um die gewollte Innovation voranzutreiben“ (Witte, 1999, S. 17). Er rege den Prozess immer wieder an, überbrücke Schwierigkeiten, gewähre materielle Hilfe, sehe über Misserfolge hinweg, ermutige usw. Zudem stehe er in engem Kontakt mit den Personen, die sich der fachlichen Bewältigung des technischen Novums widmen. „Er ist der Adressat ihrer Wünsche und Beschwerden und verleiht ihnen die Gewissheit, dass mit der Innovation ernst gemacht wird“ (Witte, 1999, S. 17). Dabei geht es immer um die Überwindung der Willensbarrieren. Daher wird der Machtpromotor erkannt „an der Häufigkeit seines aktiven Tuns und an der Häufigkeit des Bemerktwerdens durch die von ihm beeinflussten Personen“ (Witte, 1999, S. 17).

Der zweite Promotor in Wittes Gespann ist der Fachpromotor (Witte, 1976, S. 322ff). „Den Fachpromotor definieren wir als diejenige Person, die einen Innovationsprozess durch objektspezifisches Fachwissen aktiv und intensiv fördert. (...) Der Fachpromotor ist (...) nicht vorwiegend in Stabsstellen zu vermuten, denn wegen der Neuigkeit des technischen Objektes kann nicht erwartet werden, dass bereits eine Spezialistenposition – etwa in Angliederung an den Machtpromotor – existiert. Vielmehr wird der Fachpromotor aus derjenigen Linienabteilung hervorgehen, die in ihrer bisherigen Arbeitsroutine der technischen Neuheit am nächsten ist (...). Praktisch jeder Angehörige einer Unternehmung (...) kann zum Fachpromotor einer bestimmten Innovation werden. Wir erkennen, dass der Fachpromotor nicht ein von vornherein Wissender, sondern zunächst ein Interessierter ist“ (Witte, 1999, S. 17). Mit seiner fachlichen Mindestkenntnis könne er jene

fördernde Aktivität gegenüber anderen entfalten, die für das Verhaltensprofil eines Promotors notwendig sei. Dabei stehe dem Fachpromotor keine oder nur eine unwesentliche hierarchische Macht zur Verfügung. Seine prozesstreibende Energie ziehe der Fachpromotor aus seiner Leidenschaft für die Innovation und dem Fachwissen, welches er ständig erweitere und gegenüber Innovationswilligen und Opponenten als Argumentationskraft einsetze. Somit sei der Fachpromotor nicht nur ein Lernender, sondern auch ein fortwährend Lehrender.

5.5 Basis-Promotorenstruktur: Das Gespann

Bei der Managementinnovation stellt sich die Frage, ob ein einzelner Promotor – als Mach- und Fachpromotor in Personalunion – die Innovation bestmöglich fördern kann. Wittes (1976, S. 322-323) empirische Befunde zeigen, dass ein „Gespann“ bestehend aus einer Person als Machpromotor und einer Person als Fachpromotor in der Regel erfolgreicher agieren, als wenn nur eine Person beide Rollen übernimmt. Begründet wird dieser Befund unter anderem damit, dass die Arbeitsteilung – das Verteilen der Aufgaben auf zwei Personen – gut sei: Eine Person alleine hätte zu viele Aufgaben zu übernehmen und sie könnte sich mit keinem Gespannpartner austauschen. Fehle ein Fachpromotor oder ein Machtpromotor gänzlich oder werden beide Promotorenrollen nicht wahrgenommen, so wirke sich dies ebenfalls negativ auf den Innovationsprozess aus. Ideal ist somit die Gespannstruktur (Promotoren-Modell), welche nach Witte (1999, S. 26-41) folgende Vorteile aufweist:

- es finden viele Aktivitäten statt,
- es kommt zu einer mittleren Prozessdauer und
- der erarbeitete Entschluss zeichnet sich durch einen hohen Innovationsgrad aus.

Das Promotorengespann (Witte, 1976, S. 323) kennzeichnet die „Tatsache der engen gemeinsamen Zugkraft, die keine Vorrangigkeiten kennt, sondern durch das Aufeinanderangewiesensein charakterisiert ist. Machtpromotor und Fachpromotor haben keine organisatorisch zwingende Verpflichtung zur Zusammenarbeit, sondern verbünden sich, weil sie die Innovation wollen, und weil sie wissen, dass sie diese am besten gemeinsam bewältigen können. Die Verbindung von Machtpromotor und Fachpromotor ist deshalb eher eine Koalition als ein Team.“

Somit werden Promotoren und Promotorenstrukturen nicht (formal) „eingesetzt“ sondern lediglich „ermöglicht“ (Witte, 1999, S. 41). Dies stelle ein wesentlicher Unterschied zu

den Konzepten des Changemanagements oder des Projektmanagements dar, bei welchen die Personen formal eingesetzt werden (Lechler, 1999).

Das Promotorengespann (Witte, 1976, S. 323), also das gleichzeitige Auftreten von Fach- und Machtpromotor, hat sich als günstige Struktur herausgestellt. Demgegenüber sei die einseitige Machtstruktur oder die einseitige Fachstruktur weniger wirksam. Wirke ein Promotorengespann, so werde auch eine hohe Anzahl von sich schnell folgender Aktivitäten festgestellt.

Witte (1976, S. 324) vermutete erst, dass die Personalunion von Macht- und Fachpromotor effizienter wäre, da Kommunikation und Koordination vereinfacht würden. Dem sei aber nicht so, da viel weniger Aktivitäten in langsamerer Taktfolge stattfinden. Der Innovationsgrad sei unbedeutend und die Problemlösungsumsicht gering. Hier wird gemäß Witte (1976) evident, dass die prozessfördernden Kräfte nicht lediglich aus Gründen der mengenmäßigen Arbeitsteilung auf mehrere Schultern verteilt werden, sondern dass es qualitativ unterschiedliche Kräfte der Prozessförderung sind, die sich im Promotorengespann ausdrücken.“

5.6 Zusätzliche Barrieren – zusätzliche Promotoren

Wittes (1976) Promotorenmodell erweiterten erst Hauschildt (1999) und später Gemünden (2009) um weitere Rollen und Aspekte. Hauschildt und Chakrabarti (1999, S. 77) führten die Rolle des Prozesspromotors ein. Als neue Promotorenstruktur wird die Troika (Hauschildt & Kirchmann, 1999, S. 94, 107), bestehend aus Fach-, Macht- und Prozesspromotor, definiert.

Der Prozesspromotor (Hauschildt & Keim, 1999, S. 230) ist die Person, die verknüpft, über gute Organisationskenntnis verfügt und einzuschätzen vermag, wer von der Innovation betroffen sein könnte. Zudem übersetze er die Sprache der innovativen Technik in die Sprache, welche im Unternehmen verstanden werde. Er werbe für das Neue. Er entwickle aus der Idee einen Aktionsplan. Er habe diplomatisches Flair und wisse, wie unterschiedliche Menschen adressatengerecht anzusprechen sind. Mit der Modellerweiterung um den Prozesspromotor (ibid.) werden Informationsbeziehungen hinzugefügt. Informationspartner sind primär Fach- und Machtpromotoren sowie Opponenten, funktionale Instanzen und neu auch Lieferanten, Kunden und Berater (Hauschildt & Chakrabarti, 1999, S. 78-79). „Der Prozesspromotor ist der Steuermann des Prozesses“ (Hauschildt & Chakrabarti, 1999, S. 81) und sei sowohl technisch als auch betreffend

der ökonomischen und sozialen Implikationen verständig. Der Prozesspromotor kenne die Unternehmensstrategie und -ausrichtung sehr gut und sei fähig, dem Machpromotor geeignete Ziele zur Weiterentwicklung der Organisation vorzulegen. Bei auftretender Opposition koordiniere er den Einsatz des Macht- und des Fachpromotors.

Empirische Befunde deuten darauf hin, dass die besten Produktinnovationen entstehen, wenn eine Troika bestehend aus Fach-, Macht- und Prozesspromotor den Innovationsprozess vorantreiben (Hauschildt & Kirchmann, 1999, S. 101). Die durch die Troika erwirkten Optimierungen sind: Zeiteinsparungen, besseres Marktverständnis und Risikominderungen (Hauschildt & Kirchmann, 1999, S. 106).

Beziehungspromotor: der vierte Promotor

Einen vierten Promotor erkennen Gemünden & Walter (1999, S. 113) als Schlüsselperson für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse: den Beziehungspromotor. Der Beziehungspromotor erkenne bei einer innovationsorientierten Zusammenarbeit mit externen Partnern die zwischenbetrieblichen Barrieren. Typische Barrieren der inter-organisationalen Zusammenarbeit seien die

- des „Nicht-Voneinander-Wissens“,
- des „Nicht-Zusammenarbeiten-Könnens“,
- des „Nicht-Zusammenarbeiten-Wollens“ und
- des „Nicht-Zusammenarbeiten-Dürfens“.

Diese Barrieren beeinträchtigen negativ das Zustandekommen und den Verlauf von Innovationskooperationen (Gemünden & Walter, 1999, S. 119). Hier wirke der Beziehungspromotor mittels seiner Leistungsbeiträge so, dass die relevanten Personen der (potentiellen) Kooperationspartner effektiv auch zusammenkommen und sich austauschen. Der Beziehungspromotor steuert und fördert so den Austauschprozess sowie die Beziehungen der Partner. Die Machtquelle des Beziehungspromotors seien gute persönliche Beziehungen zu Schlüsselpersonen, die den Partnerorganisationen und relevanten Drittparteien angehören. Entscheidend für einen Beziehungspromotor ist also sein Netzwerk, welches er dadurch aufbaut, dass er selbst aufgrund seiner persönlichen Eigenschaften ein attraktiver Partner ist – infolge Expertenwissen, Wissen über Netzwerkpartner, soziale Kompetenz, Charisma, Kooperationserfahrung, hierarchische Position und/oder eigene Netzwerkposition. Ein wichtiger Leistungsbeitrag von Beziehungspromotoren sei es, die Eintretenswahrscheinlichkeit und die Schadenshöhe von Risiken zu mindern. Dies wird erreicht, indem Anbahnungs-, Entwicklungs-, Verwertungs- und Organisationsprozesse in Innovationskooperationen gefördert würden (Gemünden & Walter, 1999, S. 122-124). Zentral für Beziehungspromotoren ist

Gemünden und Walter (1999, S. 127) zufolge, selbst vertrauenswürdig zu sein und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. So würden Überwachungs- und Kontrollkosten der Zusammenarbeit vermindert und das gegenseitige Commitment – namentlich die Bereitschaft der Innovationspartner, eine langfristige Zusammenarbeit zu entwickeln und aufrechtzuerhalten – gesteigert.

Wie werden nun Beziehungspromotoren identifiziert und gefördert? Beziehungspromotoren können – wie die anderen Promotoren – nicht „einfach“ rekrutiert werden. Das Auftreten von Beziehungspromotoren kann lediglich begünstigt werden (Gemünden & Walter, 1999, S. 127), beispielsweise indem (a) finanzielle Mittel für die Anbahnung zur Verfügung gestellt werden, (b) die Beziehungspromotoren von formalen Tätigkeiten freigestellt werden, (c) immaterielle und materielle Anreize geschaffen werden und – besonders wichtig – (d) ein offenes und vertrauensvolles Klima gefördert wird, welches die Beziehungspflege erleichtert.

Gatekeeper: Informationslieferant in internen und externen Netzwerken

Gemünden und Walter (1999, S. 113) identifizieren zudem die Rolle des „Gatekeepers“. Gatekeeper sind Meinungsbildner (Gemünden & Walter, 1999, S. 116-117), die sich frühzeitig Wissen über bestimmte Innovationen aneignen und in ihren internen und externen Netzwerken als Informationslieferanten anerkannt werden. Sie geben ihr Wissen gefiltert, bewertet oder verdichtet weiter, sind typischerweise Mitglied einer entsprechenden Arbeitsgruppe und gewinnen so an beachtlicher interner und externer Macht. Gatekeeper besitzen ein großes Beeinflussungspotential.

Hauschildt und Schewe (1999, S. 161) definieren Gatekeeper als Schlüsselpersonen, „die unabhängig von einem bestimmten Innovationsprojekt aktiv werden“, also typischerweise bei mehreren Innovationen gleichzeitig involviert sind.

Bezogen auf einen Gatekeeper betreffend Managementinnovation würde dies bedeuten, dass der Gatekeeper beispielsweise bei der unternehmensinternen Einführung von (a) Total Quality Management, (b) Projektorientierte Organisation, (c) Business Process Reengineering und (d) Beyond Budgeting involviert wäre.

Somit ergibt sich folgendes Promotorenmodell:

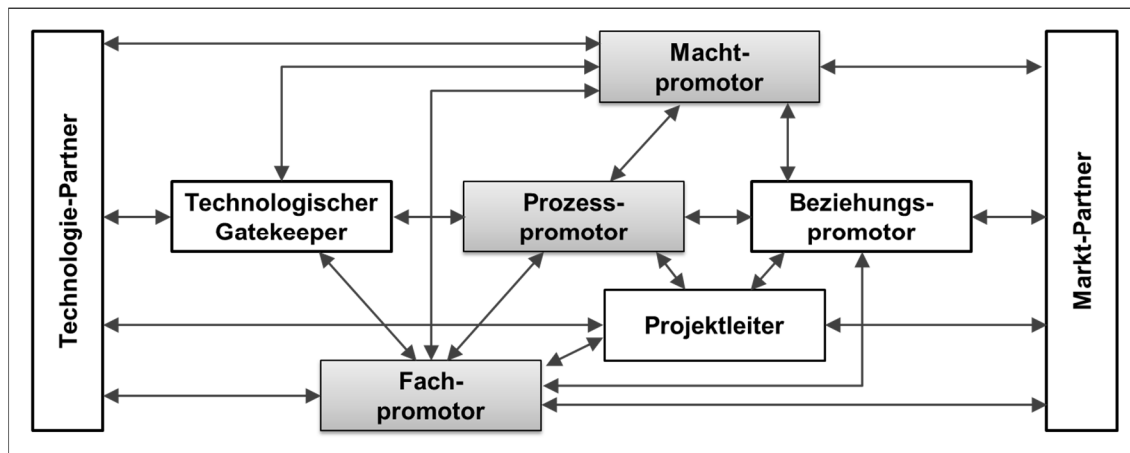


Abbildung 5-2: Promotorenmodell nach Witte (1973), Hauschildt & Chakrabarti (1999), Gemünden & Walter (1999)

5.7 Champion-Modelle als Ausgangspunkt

Champion-Modelle sind Vorläufer des Promotorenmodells (Hauschildt & Schewe, 1999, S. 164). Champions sind alleine auftretende und die Innovation vorantreibende „Alleskönner“ (ibid.).

Im Gegensatz dazu werden gemäß dem Promotorenmodell Innovation durch mehrere arbeitsteilig zusammenwirkende Personen, welche alle Leistungsbeiträge erbringen, vorangetrieben.

5.8 Zentrale Merkmale des Promotorenmodells

Im Promotorenmodell nehmen die Akteure informell ihre Rollen ein, ganz im Gegensatz zu den formal eingesetzten Consultants und Projektleitern des Change- oder Projektmanagements. Im Promotorenmodell sind je nach auftretender Barriere neben einem Macht- und Fachpromotor auch ein Prozesspromotor, ein Beziehungspromotor sowie ein Gatekeeper für die wirksame und effiziente Überwindung der Barrieren erforderlich. Die Promotoren erbringen basierend auf ihren spezifischen Machtquellen ihre Leistungsbeiträge. Opponenten erschweren einerseits die Arbeit der Promotoren, fördern jedoch andererseits bei fairen Konflikt- und Diskussionsaustragungen in der Regel die Qualität der Innovation und steigern so zusammen mit den Promotoren den Unternehmenserfolg.

5.9 Zusammenfassung

Die Transformation einer funktional ausgerichteten Organisation zu einer projektorientierten Organisation stellt eine Managementinnovation dar. Gemündens (2009, S. 85) Aussage „Ohne Promotion keine Innovation“ basiert auf der Erkenntnis, dass Innovationen Widerstände – personelle und sachliche Barrieren – hervorrufen, welche überwunden werden müssen. Das Überwinden von Barrieren erfordert, dass Personen aktiv und ausdauernd die Innovation fördern, indem sie ihre Kompetenzen engagiert und zielstrebig einsetzen. Bei Innovationsprozessen sind Willens-, Fähigkeits- und/oder Organisationsbarrieren zu überwinden. Dies erfolgt durch das Zusammenwirken von gemeinsam handelnden Macht-, Fach- und Prozesspromotoren – etwa in der Promotorenstruktur Gespann (Macht- und Fachpromotor) oder Troika (Macht-, Fach- und Prozesspromotor).

Drei Elemente charakterisieren das Handeln und die spezifische Rolle von Promotoren: (a) die spezifischen Barrieren der Innovation, welche Promotoren zu überwinden helfen, (b) die besonderen Leistungsbeiträge, die von Promotoren erwartet werden, um die Barrieren zu überwinden und (c) die Machtquellen, die Promotoren zur Ausübung ihrer Rolle benötigen und die sie durch die Ausübung ihrer Rolle gewinnen.

Opponenten stellen sich gegen Innovationen – aus unterschiedlichen Gründen. Opposition ist nicht einfach negativ, denn können Opponenten konstruktiv eingebunden werden, so kann daraus die Innovation oder der Innovationsprozess durchaus auch positiv beeinflusst werden.

6. Forschungsmethodik und Vorgehen

6.1 Einleitung

Exploratives Vorgehen mit Fallstudien beantwortet Fragen nach dem „Weshalb“ und dem „Wie“. Bei vorliegender Studie stehen ebensolche Fragen im Vordergrund. Wie ist demnach die Forschungsmethodik zu wählen und wie das Vorgehen zu konzipieren? Worauf muss geachtet werden, damit Gütekriterien wie kommunikative Validierung, Triangulation der Interviewsituation, Validierung der Interviewsituation und Authentizität eingehalten werden? Wie können Muster erkannt werden, um anschließend Thesen oder ein Modell zu formulieren? Worauf ist bei der explorativen und qualitativen Forschung zu achten? Welche Merkmale weisen die untersuchten Organisationen auf? Haben diese Merkmale Einfluss auf das Forschungssetting? Wie kann eine Cross-Case-Analyse erfolgreich durchgeführt werden?

Dieses Kapitel schildert die getroffenen Annahmen, dokumentiert Entscheidungen und beschreibt den Gang der vorliegenden Studie.

6.2 Explorative und qualitative Forschung

Bereits der englische Philosoph und Sozialwissenschaftler Herbert Spencer (1820-1903) hielt fest, „Der eigentliche Zweck des Lernens ist nicht das Wissen, sondern das Handeln.“ Die vorliegende Studie erarbeitet Handlungsregeln, schafft ein neues Modell und diskutiert zentrale Aspekte der Organisationsentwicklung hin zur Projektorientierung. In der vorliegenden Studie stehen Fragen nach dem „Weshalb“ und dem „Wie“ im Zentrum, weshalb sich gemäß Yin (2014, S. 14) die Erhebung und Auswertung von Fallstudien anbieten. Insgesamt werden acht Fallstudien von Organisationsentwicklungen hin zur Projektorientierung erhoben. Pro Fall werden drei bis sieben Interviewpartner befragt, die Audioaufnahmen aller Interviews werden transkribiert und ausgewertet. Weitere Informationen aus Firmenbroschüren, Internetseiten und einer zeitlich parallellaufenden Fokusgruppe von Praktikern und Wissenschaftlern zu Multiprojektmanagement unterstützen die Bildung eines möglichst umfassenden Verständnisses der Fallstudien und der darauf basierenden Cross-Case-Analyse.

Dieses beschriebene explorative Vorgehen trifft auf die von Fried (2005, S. 57) genannten Charakteristika qualitativer empirischer Sozialforschung zu. Die qualitative Forschung zeichnet sich gemäß Flick, von Kardoff, & Steinke, (2012, S. 17) dadurch aus, dass sie „in ihrer Zugangsweise zum untersuchten Phänomen häufig offener und

dadurch ‚näher dran‘ als andere Forschungsstrategien“ ist. Damit wird zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beigetragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam gemacht (Flick, von Kardoff, & Steinke, 2012, S. 16). Qualitative Forschungsmethoden erlauben zudem die Beschreibung komplexer Phänomene infolge gesamtheitlicher Betrachtung der Untersuchungsobjekte (Hölzle, 2009, S. 107). Induktives Vorgehen bedeutet, Beobachtungen und Experimente zu beschreiben und diese dann in allgemeine Sätze wie Hypothesen und Theorien zu fassen (Popper, 1994). Dies wird am Ende dieser Studie vollzogen.

Ein zentrales Forschungsergebnis ist das Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“, welches eine neue Konstruktion darstellt. Weiter wird betreffend die Entwicklung projektorientierter Organisationen die Aufmerksamkeit auf deren Tätigkeiten, Beziehungen und Wirkungszusammenhänge gelegt, was die konstruktivistisch fundierte Organisationstheorie (Fried, 2005, S. 55) auszeichnet.

Aufgrund der Befunde der Cross-Case-Studie werden Hypothesen in Form von Regeln formuliert, welche in künftigen Studien quantitativ zu verifizieren respektive falsifizieren sind. Diese Hypothesen sind Aussagen über einen Zusammenhang, wobei es sich dabei um Vorstellungen beziehungsweise um Erklärungsversuche handelt (Häder, 2010, S. 39). Die Hypothesen müssen gemäß Häder (2010, S. 44) logisch, nachvollziehbar, überprüfbar, kritisierbar und wahr sein.

Das Anwenden mehrerer Erhebungsmethoden wie hier Leitfadeninterview, Fokusgruppe, Dokumentenstudium und Literaturarbeit wird als Triangulation verschiedener qualitativer Forschungsperspektiven verstanden. Die Triangulation erweitert den Forschungshorizont und beleuchtet das zu untersuchende Phänomen so, dass blinde Flecken und auch Gemeinsamkeiten aufgedeckt werden. Somit wird eine höhere Validität der Forschungsergebnisse ermöglicht (Norton, 1991: 115).

Wie bei vielen qualitativen Studien wurden die Erhebungsphasen nicht von vornherein durchgeplant. In Anlehnung an Sonenshine (2010, S. 482-485) haben sich folgende Vorgehensschritte hier bewährt.

- | |
|---|
| 1) <i>Zentrale Annahmen aktueller Theorien kritisch hinterfragen:</i> a) Kompetenzen projektorientierter Organisationen, b) Entwicklung der betrachteten Organisationen hin zur projektorientierten Organisation und c) Rolle der Schlüsselpersonen und deren Beiträge. |
| 2) <i>Geeignete Cases</i> so wählen, dass der Forschungsgegenstand in seinem Innersten und von innen heraus verstanden werden kann (Beck, T; Schaeppi, W., 2006). |

3) In den <i>halbstrukturierten Leitfadeninterviews</i> die Forschungsfragen breit stellen, so dass die Interviewpartner erzählend antworten. In vorliegender Studie schildern die Interviewpartner insbesondere ihre Sicht der Entwicklung hin zur projektorientierten Organisation, die Bedeutung von Schlüsselpersonen bei der Entwicklung ihrer (mehr oder weniger projektorientierten) Organisation und was die Schlüsselpersonen tun, weshalb, wie und mit welchen Wirkungen.
4) Die <i>Literatur</i> wird parallel zum Forschungsfortschritt vertiefend studiert und aufgearbeitet. Dabei interessieren die Kompetenzen der Entwicklung projektorientierter Organisationen mit dem Fokus auf Schlüsselpersonen und deren Aktivitäten und Beiträge.
5) Die <i>Erhebung</i> ist so auszuführen, dass <i>neue, interessante Aspekte</i> mitberücksichtigt werden. Somit werden Fragestellungen teils angepasst und für die weitere Forschung präzisiert.
6) Alle <i>Interviews</i> werden mittels der getätigten Audioaufnahmen <i>transkribiert</i> .
7) <i>Transkripte</i> werden <i>analysiert und beschrieben</i> . Implikationen für die weitere Forschung und die Praxis aus Einzelinterviews werden aufgezeigt. Die acht Fallstudien werden erstellt.
8) Die <i>Cross-Case-Analyse</i> wird fortschreitend erstellt – dabei werden Aspekte, Strukturelemente, vorläufige Hypothesen und manches mehr wiederholt redigiert und neu formuliert: Integral wird angestrebt, alle relevanten Aspekte der einzelnen Fälle und Interviews zu betrachten und aufzuarbeiten. In Einzel-Cases wird bisher nicht beschriebenen Aspekten nachgegangen und wo erforderlich und möglich werden die Lücken geschlossen.
9) Das <i>neue Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“</i> wird aufgrund der Studienbefunde erstellt. Für die detaillierte Ausformulierung wird punktuell die Literatur zugezogen. Zentrale Erkenntnisse werden so gegliedert, dass sie für Forscher und Praktiker nachvollziehbar sind und Nutzen stiften.
10) Eine <i>Fokusgruppendiskussion</i> mit Experten aus Praxis und Forschung zur Analyse, Diskussion und Plausibilisierung der Ergebnisse wird durchgeführt. Eine erste Würdigung des neuen Modells „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ wird vorgenommen. Die Befunde werden beschrieben.
11) Im Sinne einer <i>breiteren Reflexion und Verifikation</i> werden die konsolidierten Ergebnisse, Implikationen und Limitationen durch eine Fokusgruppe bestehend aus Praxis- und Forschungsexperten diskutiert, plausibilisiert und kommentiert. Die Befunde werden in deren Gesamtzusammenhänge rückgeführt. Die Studienergebnisse werden abschließend kommentiert.

Tabelle 6-1: Für die vorliegende Arbeit gewählte Vorgehensschritte

Die einzelnen Schritte werden iterativ wiederholt, insbesondere die Schritte 3 bis 9 gemäß folgender Abbildung.

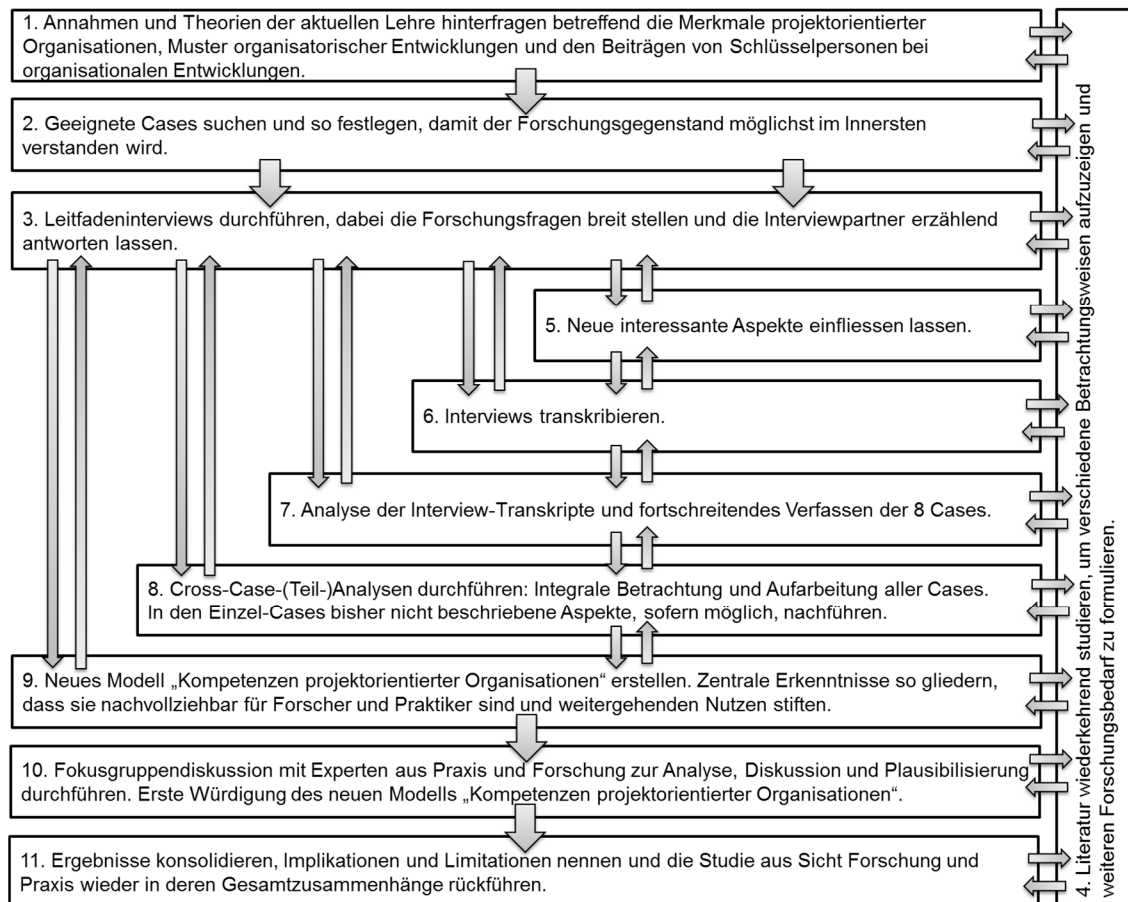


Abbildung 6-1: Iterative Prozesse und Zusammenhänge in den gewählten Vorgehensschritten

Dieses Forschungsvorgehen hat sich als wirksam herausgestellt.

6.3 Verlauf der Vorgehensschritte

Folgend wird die Umsetzung gemäß Tabelle 6-2 „Gewählte Vorgehensschritte“ reflektiert.

(1) Geleitet durch das Interesse, besser zu verstehen, wie projektorientierte Organisationen entstehen und welches ihre organisationalen Kompetenzen sind, wurde die Literatur zu projektorientierten Organisationen und organisationalen Projektmanagementkompetenzen grob analysiert, um während der Erhebungsphase rascher und präziser relevante Aussagen und Muster zu erkennen und wiederkehrende Äußerungen sinnvoll zu strukturieren. Die Forschungsfrage und Unterfragen werden formuliert.

Das Entwicklungsparadigma, welches als Raster für die einzelnen Fallstudien sowie die Cross-Case-Analyse dient, wird erstellt. Das Entwicklungsparadigma (siehe Abbildungen 6-2 „Diagramm der erhobenen Inhalte“ und 6-3 „Diagramm der erhobenen Inhalte

mit Erläuterungen“) zeigt, wie strukturiert die einzelnen Fallstudien untersucht wurden, und ist darauf ausgerichtet, die zentralen Forschungsaspekte zu erörtern:

- a) Inwiefern bestehen in mehreren Fallstudien einheitliche Kompetenzen projektorientierter Organisationen und welche Bausteine bilden diese gemeinsamen Kompetenzen?
- b) Wie lange dauert die Entwicklung projektorientierter Organisationen, wie verläuft eine solche Entwicklung und wie beeinflussen Schlüsselpersonen (Promotoren und Opponenten) die Entwicklungen?
- c) Welche Rollen spielen die Schlüsselpersonen, wie wirken sie zusammen, welche Resultate erzielen sie und inwiefern trifft das Promotorenmodell von Witte, Hauschildt & Gemünden (Witte, 1999, S. 9-41; Hauschildt & Chakrabarti, 1999, S. 67-87; Gemünden & Walter, 1999, S. 111-132) zu?

(2) Ehemalige Studienteilnehmer der Multiprojektmanagement-Benchmarkingstudien und weitere Vertreter von Unternehmen wurden kontaktiert, für welche Projektorientierung ein relevantes Weiterentwicklungsziel war. Einige Vertreter zeigten Interesse an einem intensiveren Austausch. Insgesamt ließen sich acht Organisationen als Studienteilnehmer gewinnen. Jede Kontaktperson jeder Fallstudie begründet, inwiefern Projektmanagement eine zentrale Kompetenz ihrer Organisation darstellt und weshalb der Weiterentwicklung von Projektorientierung eine strategisch hohe Bedeutung zukommt. Untersucht werden sechs Technologieunternehmen und zwei Versicherungsunternehmen. Vier Technologieunternehmen sind große, internationale Technologiekonzerne, von denen nur eine weitgehend unabhängige Division in dieser Studie untersucht wurde. Je Fallstudie werden drei bis sieben Personen interviewt. In einem Fall wird ein Gruppeninterview mit vier Personen durchgeführt. Insgesamt stehen für die acht Cases 42 Experten – Manager, Portfoliokoordinatoren / Leiter Projektmanagement / Leiter Projektleiter-Pool, Projektleiter – für Befragungen zur Verfügung. In koordinierenden Vor- und Nachgesprächen werden in einigen Fällen zusätzliche Dokumente abgegeben und besprochen.

(3) Die Erhebung durch semistrukturierte, narrativ gestaltete Leitfadeninterviews stellt eine Methode des symbolischen Interaktionismus dar. Dieser symbolische Interaktionismus betrachtet Interaktionen so, „dass Menschen nicht auf ihr Gegenüber hin, sondern in wechselseitiger Beziehung zueinander gemeinsam handeln“ (Denzin, 2012, S. 137). In jedem Interview wird darauf geachtet, dass der Interviewpartner die Interaktionen zwischen den verschiedenen Promotoren, Opponenten und weiteren Stakeholdern präzise erläutert. Der Interviewer will verstehen, wie die Entwicklung aus Sicht jedes Interviewpartners abläuft. Die Leitfadeninterviews sind einerseits klar strukturiert und andererseits bieten sie den interviewten Personen Raum, ihre Wahrnehmungen erzählend

wiederzugeben. So lassen sich wichtige Hintergrundinformationen in natürlich geführten Gesprächen erheben.

(4) Mittels Literaturanalyse werden zentrale Annahmen der aktuellen Forschung kritisch hinterfragt. Durch Theoretical Sampling als Element der Grounded Theory wird versucht, den Forschungsgegenstand in seinem Innersten und von innen heraus zu verstehen (Beck & Schaeppi, 2006, S. 4). Erst dient die Literaturanalyse dazu, die Forschungslücke festzustellen und die Forschungsfrage präzise zu formulieren. Im weiteren Forschungsgang verändert sich der Zweck der Literaturanalyse, indem zuerst parallel zu den Leitfadeninterviews die Literatur zur Schaffung eines Überblicks analysiert wird und, nachdem Befunde vorliegen, die Literatur zur Verständnisklärung dieser Befunde herangezogen wird. Während des Verfassens der Fallstudien dient die Literaturanalyse der präzisen und fachgerechten Beschreibung der erhobenen Sachverhalte. Während der Strukturierung der Ergebnisse der Fallstudie verhilft die Literaturrecherche zur Konzipierung neuer Strukturen und zur Beschreibung des neu entwickelten Modells „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“. Abschließend unterstützt die Literaturanalyse die Beurteilung der konsolidierten Studienbefunde für die Wissenschaft und die Praxis.

(5) Aus den einzelnen Interviews werden neue Aspekte und Fragestellungen identifiziert, welche teils in weitere Interviews eingebaut und dort abgefragt werden. Die grundlegende Struktur und Form der Leitfadeninterviews mit ihren Hauptthemen (a) Einleitung, (b) Stellenwert des Projektmanagements / der Projektarbeit, (c) Entwicklung von Projektorientierung, (d) Rolle und Beiträge der Schlüsselpersonen, (e) Ergebnisse des Entwicklungsprozesses und (f) Aussicht werden bei allen Interviews beibehalten.

(6) Alle durchschnittlich 90 Minuten dauernden Interviews werden auf insgesamt rund 700 Seiten transkribiert.

(7) Das Leitprinzip der Auswertung von Leitfadeninterviews stellt der Austausch zwischen Material und theoretischem Vorverständnis dar (Schmidt, 2012, S. 448). Dieser Austauschprozess stelle ein Wechselspiel zwischen theoretischen Überlegungen basierend auf der Auseinandersetzung mit der Literatur sowie den Erfahrungen und Beobachtungen bei Erkundungen des Forschungsfeldes dar. Jedes Interview wird erst einzeln analysiert, die Hauptbefunde werden festgehalten, um darauf basierend die Fallstudien abzufassen. Mit jedem weiteren Interview erweitert sich das Verständnis des Forschers. Schon während der Phase der Interviewerhebung und Transkription werden Fallstudien abgefasst. Dieses Konsolidieren von Befunden und neuen Wissensstrukturen fließt in die weiteren Interviews ein. So werden einzelne Befunde teils bereits in diesem Schritt verifiziert respektive falsifiziert.

Das Verfassen der acht Cases ist ebenfalls ein zirkulärer Vorgang. Die Hauptaussagen jedes einzelnen Falles werden gesammelt, zusammengestellt und geordnet abgefasst.

Die ersten Fallbeschreibungen sind teils zu stark erzählend und strukturell wenig präzise. Erst jetzt wird aufgrund der aktuellen Erkenntnisse, der Forschungsfrage sowie ersten Auswertungen der Cross-Case-Analyse eine einheitliche Gliederung für alle Fallstudien definiert. Nun werden die Fallbeschreibungen überarbeitet und definitiv abgefasst. Dieses zirkuläre Vorgehen mit mehrmaligem Strukturieren und Abfassen ist typisch für qualitative Studien.

(8) Die Cross-Case-Analyse wird basierend auf den Fallstudien verfasst. Die Cross-Case-Analyse ist gegliedert nach den Forschungsfragen und dem Forschungsparadigma, welches einerseits die Erhebung der Daten sowie die Auswertungsstruktur wiedergibt. Die Cross-Case-Analyse fasst die Einzelstudien vergleichend zusammen und stellt das zentrale Resultat der Studie dar. In der Cross-Case-Analyse sind einerseits noch Aussagen aus den Interviews erkennbar. Andererseits werden aufgrund der Cross-Case-Analyse neue Wissensstrukturen und neue Modelle geschaffen. Die Ergebnisse der Cross-Case-Analyse werden anschließend weiter diskutiert und hinterfragt.

(9) Nun wird das neue Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ erstellt. Die zentralen Erkenntnisse werden so gegliedert, dass sie aus der Studie nachvollziehbar sind und weiter für Forscher und Praktiker Nutzen schaffen.

(10) In einer Fokusgruppendiskussion – als eine weitere ethnographische Methode – nehmen in dieser Studie Experten sowohl aus der Praxis als auch aus der Forschung teil. Dabei werden die Resultate der Cross-Case-Analyse vorgestellt, diskutiert, analysiert, hinterfragt und, mit Bemerkungen versehen, zu plausibilisierten Erkenntnissen und Leitgedanken zusammengefasst. Limitationen und Implikationen der Studienbefunde werden besprochen. Der weitere Forschungsbedarf und Hinweise für die Praxisanwendungen werden genannt. So erfährt das neue Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ eine erste Würdigung.

(11) Die Ergebnisse werden konsolidiert. Implikationen und Limitationen werden genannt. Die Studie wird aus Sicht Forschung und Praxis beurteilt. Weiterführende Forschungs- und Praxisbedürfnisse werden genannt. Gemäß Yin (2014, S. 60) wird die Cross-Case-Analyse mit einem solchen Cross-Case-Report abgeschlossen.

6.4 Untersuchte Organisationen

Alle untersuchten Organisationen beschäftigen zwischen 500 und 5'000 Mitarbeitende und liegen in der deutschsprachigen Schweiz oder in Süddeutschland. Bei vier der acht untersuchten Organisationen liegen sämtliche Projektstätigkeiten im Fokus dieser Studie. Die anderen vier Organisationen gehören einem größeren Konzern an, wobei aber in drei Fällen die betrachtete Entwicklung der Professionalisierung der Projektarbeit kaum

durch die Konzernzentrale beeinflusst wurde respektive wird und daher für die vorliegende Studie von autonomen Organisationen ausgegangen werden darf. Dies trifft grundsätzlich auch auf das letzte Unternehmen zu. Hier ist einzig anzumerken, dass die Konzernzentrale zwar Einfluss auf die Gestaltung der Projektarbeit der untersuchten Einheit nimmt, doch dies erst am Ende der betrachteten Untersuchungsperiode und ohne dadurch die vorliegende Studie entscheidend zu beeinflussen.

Sechs der betrachteten Unternehmen sind Technologieunternehmen (Long-Com, En-Com, Car-Com, Med-Com, Up-Com, Sky-Com), zwei sind Versicherungsunternehmen (Asse-Com, Insure-Com). Fünf der sechs Technologieunternehmen (Long-Com, En-Com, Car-Com, Up-Com, Sky-Com) führen hauptsächlich Kundenprojekte durch, wobei bei zweien dieser Unternehmen der projektspezifische Neuentwicklungsanteil sehr hoch ist (Up-Com, Sky-Com), was bedeutet, dass im Rahmen dieser Kundenprojekte wesentliche Neuentwicklungen stattfinden; ein Technologieunternehmen führt hauptsächlich kunden-unspezifische Entwicklungsprojekte (Med-Com) durch. Alle Technologieunternehmen weisen eine starke Marktpositionierung aus. Die zwei Versicherungsunternehmen wickeln hauptsächlich ICT- und Organisationsprojekte ab.

Alle untersuchten Organisationen wickeln jährlich zwischen 50 und 500 Projekte ab. Alle Organisationen haben vor mehr als drei Jahren begonnen, ihre Projektarbeit zu professionalisieren. Jede Fallstudie zeigt, dass Herausforderungen und Widerstände auftreten, wie Herausforderungen wahrgenommen werden, wie Entwicklungsschritte zu erfolgreicherer Projektarbeit eingeleitet und wie einzelne Personen aktiv wurden. Ebenso enthält jede Fallstudie Good-Practice-Beispiele – auch die Organisationen, welche später der Kategorie Low-Caps zugeordnet werden. All dies wird reflektiert und bildet die Grundlage der Cross-Case-Analyse.

Als Auslöser für die Verbesserung der Projektarbeit hin zu einer projektorientierten Organisation werden hauptsächlich die zunehmende Anzahl von Projekten, die gestiegene Komplexität in der Projektarbeit, das Scheitern von Projekten und die fehlende Transparenz über die Projekte- und Ressourcenlandschaft angeführt.

Die Ausgestaltung des Projektportfoliomanagements – wie beispielsweise der Projektpriorisierungsprozess – ist abhängig davon, ob interne Projekte (ICT- oder Organisationsprojekte sowie kundenunspezifische Forschungsprojekte) mit einem jährlich fixen Portfoliobudget durchgeführt werden oder ob Kundenprojekte kein fixes Projektportfoliobudget ermöglichen. Basierend auf den unterschiedlichen Portfoliocharakteristiken

wurde in der Studie erwartet, dass daher die Kompetenzen projektorientierter Organisationen sich entsprechend den Projektcharakteristiken entscheidend verändern werden. Hier aber vorweg: Die Studie ergab diesbezüglich keine unterschiedlichen Kompetenzen. Künftige Studien sollen diese Frage vertieft untersuchen.

Gemäß der vorliegenden Studie besteht nicht eine einzige, richtige Art der Gestaltung der Projektarbeit. Es scheint entscheidend zu sein, dass die verschiedenen Einfluss- und Gestaltungsfaktoren erkannt, korrekt beurteilt und passende Bausteine der projektorientierten Organisation entwickelt und angewandt werden.

Die Interviewpartner

Bei allen Organisationen wurden zwischen drei und sieben Personen interviewt. Von den 42 interviewten Experten sind 16 Personen mit einer Führungs- oder Koordinationsfunktion im mittleren Management betraut, 11 Personen sind Manager und gehören der Geschäftsleitung an und 15 Personen sind Projektleiter. Die Erhebungsphase in allen Unternehmen verlief sehr positiv. Alle Interviewteilnehmer antworteten dem Studienleiter offen und ausführlich und interessierten sich für das Studienthema, was die Relevanz dieser Studie unterstreicht.

6.5 Erhobene Inhalte

Die Studie erhob die folgenden Inhalte: (1) Kontext, Branche, hauptsächliche Projektart, (2) Auslöser der Entwicklung, (3) Vorgehensstrategie betreffend erster Schritte, (4) erarbeitete Kompetenzen, (5) wahrgenommene Verbesserung und (6) Schlüsselpersonen wie Macht, Fach- und Prozesspromotoren. Diese Inhalte sind in ihrem Zusammenspiel in Abbildung 6-2 dargestellt. Wesentliche Wirkungen einzelner Inhaltsaspekte auf andere Aspekte sind durch Pfeile angezeigt; gestrichelte Pfeile bedeuten eine schwächere Wirkung. Die Pfeilrichtung gibt die Richtung der Wirkung an. Die einzelnen Inhalte und ihre Benennung haben sich im Laufe der Studie leicht verändert. In dieser Darstellung werden nicht die ursprünglich verwendeten Begriffe, sondern die final zusammengestellten Inhalte und Begriffe wiedergegeben. Dieses Diagramm der erhobenen Inhalte diente somit für die Gestaltung des Interview-Leitfadens, der Interviews selbst sowie als Grundlage der Analyse der Entwicklung der acht Fälle sowie für die Cross-Case-Analyse.

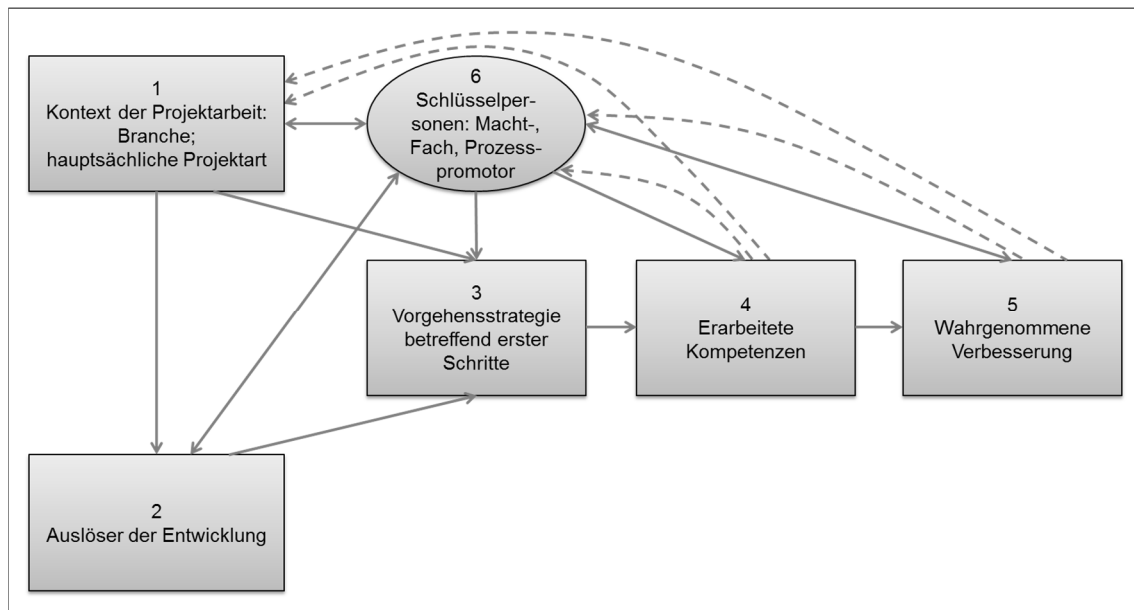


Abbildung 6-2: Diagramm der erhobenen Inhalte

Die einzelnen Inhalte werden gemäß folgender Abbildung 6-3 weiter detailliert.

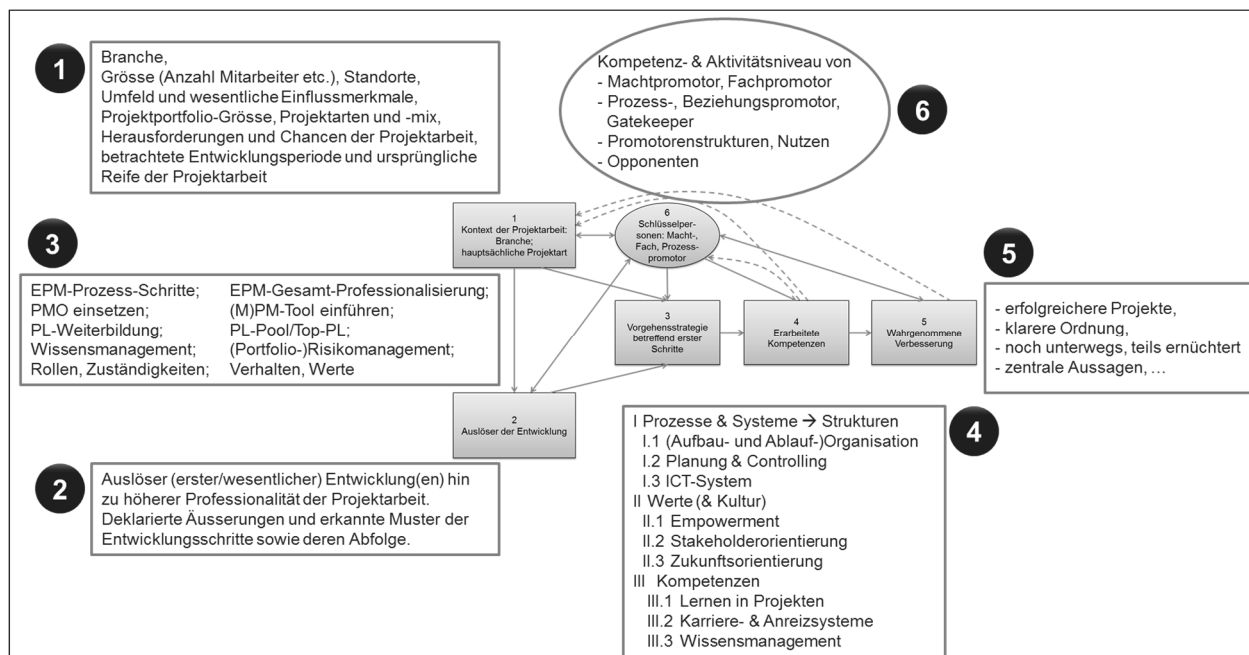


Abbildung 6-3: Diagramm der erhobenen Inhalte mit Erläuterungen

Diese Diagramme dienen zur gezielten Erhebung und zur Strukturierung der Informationen.

6.6 Verlauf der Fallerhebungen

Die Datenerhebung aller acht Fälle verlief wie folgt.

Kontaktaufnahme

Der Studienleiter und Autor kontaktiert den Leiter Multiprojektmanagement / Projektportfoliomanagement oder einen anderen Verantwortungsträger der Projektarbeit des entsprechenden Unternehmens. Ziel und Nutzen der Studie werden erläutert. Hat das Unternehmen Interesse, an der Studie teilzunehmen, so wird ein Koordinationsgespräch vereinbart. Der Studienleiter erhält erste Unterlagen zum Unternehmen. Anschließend werden die Interviewpartner und die Interviewtermine festgelegt.

Vorinformation der Interviewteilnehmer

Jeder Interviewpartner erhält im Vorfeld ein Begrüßungsmail des Studienleiters mit Erläuterungen zur Studie und zur qualitativen Erhebung.

Das Interview

Das Interview wird thematisch unterteilt:

a) Gegenseitige Vorstellung und Feinkoordination

Die Interviewpartner stellen sich einander vor. Ziel und Nutzen der Studie für die Forschung und für das befragte Unternehmen werden besprochen.

Zentrale Begriffe wie Projektmanagement, Multiprojektmanagement, Schlüsselpersonen, Promotoren etc. werden erläutert. Anschließend wird besprochen, wie sich Organisationen in der Projektarbeit verbessern können.

Weitere koordinative Einzelheiten werden fallweise besprochen.

b) Relevanz und zentrale Elemente der Projektarbeit

Der Interviewpartner wird gebeten, die Relevanz der Projektarbeit für sein Projektumfeld einzuschätzen. Anschließend werden die zentralen Elemente des organisations-eigenen Projektmanagements erfragt.

c) Wesentliche Entwicklungsschritte

Anhand der zentralen Elemente der Projektarbeit wird gefragt, wie diese zentralen Elemente entwickelt werden, welche Personen wichtige Treiber der Entwicklung waren und sind sowie wann die „Urzeit“ der professionellen Projektarbeit in diesem Unternehmen stattfand. Das gesamte Projektumfeld und dessen Schaffung werden erfragt.

d) Schlüsselpersonen

Anhand der dargelegten Entwicklungsschritte wird gemeinsam reflektiert, welche Per-

sonen welche Rollen bei der Entwicklung einnehmen und was diese Personen auszeichnet, was sie tun, welche Beziehungen sie pflegen und welche Resultate dem entspringen. Erhoben werden die subjektiven Einschätzungen des jeweiligen Interviewpartners.

e) Abschluss

Gegen Ende der vereinbarten Interviewzeit wird gefragt, welche weiteren Aspekte aus Sicht des Interviewpartners wichtig seien. Diese Aspekte werden besprochen. Das Gespräch wird mit einem Ausblick und einer groben Zusammenfassung der Hauptpunkte abgerundet und beendet.

6.7 Verlauf der Cross-Case-Analyse

Die Analyse der einzelnen Fälle zeigt sehr unterschiedliche Entwicklungspfade der Projektorientierung. Die Cross-Case-Analyse will Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fälle analysieren und untersuchen sowie klären, inwieweit sich Unterschiede in den Entwicklungen der einzelnen Fälle durch das Promotorenhandeln und die jeweiligen Promotorenstrukturen über einen längeren Zeitraum hinweg erklären lassen. So wurden je nach Fall über einen Zeitraum von sieben bis 18 Jahre die jeweilige Entwicklung der Projektorientierung analysiert. In allen Fällen sind Auskunftspersonen schon lange genug in ihrem Unternehmen tätig, um auch über frühere Entwicklungen gut informiert zu sein. Einige haben zudem verschiedene Positionen im Unternehmen und Rollen im Projektorientierungsentwicklungsprozess eingenommen. Bei der Wahl der Interviewpersonen wurde darauf geachtet, dass ein möglichst breites Spektrum an Schlüsselpersonen interviewt wurde, vom CEO über Linienmanager aus dem mittleren Management, Projektportfolio-Koordinatoren bis hin zu Projektleitern unterschiedlicher Projekte, wobei jede Interviewperson von der Projektarbeit stark betroffen ist und ihre eigene Sichtweise einbringt. Einzelne Interviews kreisten um spezifische Themen einer projektorientierten Unternehmung, was neue Aspekte hervorbringt oder teils widersprüchliche Wahrnehmungen zeigt. Somit wurde ein sehr reichhaltiges und differenziertes Bild der Kompetenzen einer projektorientierten Organisation gewonnen.

Da es in der vorliegenden Arbeit vor allem darum geht, den Einfluss von Schlüsselpersonen auf die Projektorientierung zu untersuchen und ein weit gestecktes Raster von möglichen Kompetenzfeldern der Projektorientierung zu entwickeln, kann festgehalten werden, dass viele relevante Tatbestände erhoben wurden. Über alle Fälle hinweg lässt sich erkennen, welche Kompetenzen der Projektorientierung besonders stark und wel-

che weniger stark entwickelt wurden. Weiter wird evident, wie intensiv der Zusammenhang von Promotoren-Engagement und Projektorientierung ausfällt und wie wichtig bestimmte Promotorenrollen für die erfolgreiche Implementierung von Projektorientierung sind.

Auf den hier gewonnenen Erkenntnissen, die für das vorliegende Forschungsfeld neuartig sind, kann die weitere Forschung aufbauen und es können wertvolle, empirisch gewonnene und theoretisch erklärte Einsichten für die praktische Gestaltung der Projektorientierung an die interessierte Praxis vermittelt werden.

Gang und Fortschritt der Cross-Case-Analyse

Die durchgeführten Interviews zeigten schon sehr früh, dass Promotorenhandeln aus eigenem Antrieb und ohne besonderen Auftrag erfolgte sowie dass dies informell erfolgte und nicht dokumentiert wurde. Zwar gibt es Dokumente zu Maßnahmen, die als Projekt durchgeführt wurden oder von Beschlüssen, die von Gremien getroffen wurden, aber es fehlte der umfassende Zugang zu diesen Dokumenten – insbesondere über mehrere Fälle hinweg. Und es war auch nicht möglich, an mehreren Fällen als teilnehmender Beobachter teilzunehmen. Allerdings nahmen Interviewpartner aus fünf der untersuchten Unternehmen an einer Praxisgruppe teil, in der die Entwicklungen in einigen Fallunternehmen diskutiert wurden, so dass ein weiterer, tiefergehender Einblick in die Unternehmen gewonnen werden konnte, was die im Interview gestellten Fragen und auch die Interpretation der Antworten entscheidend verbesserte.

In der vorliegenden Studie wurden aus den Fällen und aus der Literatur systematisch Kategorien entwickelt, um die unterschiedlichen Dimensionen der Projektorientierung und des Promotorenhandelns empirisch zu bestimmen. Auf einen paarweisen Vergleich aller acht Fälle wurde verzichtet, weil dies zu 28 Vergleichen geführt hätte und es weniger darauf ankam, für den einzelnen Fall Empfehlungen abzuleiten, als darum, die Forschungsfragen zu beantworten. In der vorliegenden Arbeit wurde aus dem gleichen Grund auch darauf verzichtet die Ergebnisse verschiedener Erhebungsmethoden wie Interviews und Dokumentenanalyse zu vergleichen.

Bei den Codierungen und Interpretationen wurde immer darauf geachtet, dass die Kategorisierung konsistent gehandhabt wurde und dass auch Intensitätsabstufungen auf Skalen konsistent erfolgten. Zentral war immer, dass die Regeln klar und vollständig formuliert und konsistent angewandt werden. Dies war eine zentrale Voraussetzung für eine aussagekräftige und valide Cross-Case-Analyse.

In der Cross-Case-Analyse werden die Fälle gemäß ihrer „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ beurteilt und in sogenannte Cap-Klassen (Cap steht für organisationale Kompetenz) gruppiert und es wird geprüft, ob sich die Fälle, die verschiedenen Klassen zugeordnet werden, auch unterscheiden und ob die Fälle der gleichen Klasse sich auch ähneln. Wenn sich Fälle innerhalb einer Klasse stark unterscheiden, dann ist es sinnvoll, nach den Ursachen zu fragen und dadurch den einzelnen Fall besser zu verstehen und gegebenenfalls auch Rückschlüsse auf die Verallgemeinerungsfähigkeit von Schlussfolgerungen abzuleiten.

Es wird in der Cross-Case-Analyse bestimmt, welche systematischen Muster von Projektorientierung Organisationen aufweisen, die einen insgesamt niedrigen, mittleren oder hohen Grad an Projektorientierung aufweisen. Außerdem wird in einer zweiten Dimension danach klassifiziert, welche Promotorenstruktur im jeweiligen Fall vorliegt. Dies erlaubt Rückschlüsse auf die Wirkung des Promotorenhandelns und Aussagen, ob bestimmte Felder der Projektorientierung auch bei niedriger Projektorientierung besonders häufig vorhanden sind, also Basis-Kompetenzen oder leicht implementierbare Kompetenzen oder besonders stark präferierte Kompetenzen darstellen.

Ferner wird analysiert, welche Gemeinsamkeiten bei erfolgreichen Entwicklungen hin zur Projektorientierung in den ersten rund drei Entwicklungsjahren auftreten und welche Promotorenstruktur dabei jeweils vorlag. Weiter wurden die Daten aller acht Fälle strukturiert in eine Mehrfeldertabelle einsortiert, um Vergleiche durchzuführen und so Rückschlüsse auf das Leistungsvermögen der Organisationen, die Entwicklungspfade und die Promotoreinflüsse auf die Entwicklung der Projektorientierung zu erhalten.

6.8 Reflexion relevanter Aspekte

6.8.1 Ungeplantes Studienergebnis

Das Entwickeln eines Kompetenzmodells projektorientierter Organisationen stand ursprünglich *nicht* im Fokus der vorliegenden Studie. Implizit wurde davon ausgegangen, dass die Kompetenzen projektorientierter Organisationen aufgeteilt würden in Kompetenzen des Einzel-Projektmanagements und Kompetenzen des Portfoliomanagements. Die Auseinandersetzung mit den Kompetenzen einer projektorientierten Organisation führte jedoch dazu, dass die Frage nach einer umfassenden Strukturierung projektorientierter Organisationen zunehmend in den Fokus rückte. Mit Abschluss der Studie ist

als ein zentrales Studienergebnis das Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ entstanden, welches für Forschung und Praxis wegweisende Anstöße enthält.

Das Vorliegen dieses Forschungsergebnisses bestätigt, dass die gewählte explorative, quantitative Vorgehensweise lohnend ist und hier korrekt sowie zielführend gewählt und umgesetzt wurde.

6.8.2 Offene Gesprächsatmosphäre

Die Erhebungsphase in allen Unternehmen verlief sehr gut. Alle Interviewteilnehmer zeigten sich dem Studienleiter gegenüber offen und es entstand rasch eine gegenseitig wertschätzende Vertrauensbasis. Es schien, dass die Interviewpartner ihre Wahrnehmungen ehrlich und transparent schilderten und dass das Gesprächsthema für alle befragten Personen von Interesse war.

6.8.3 Selektive Wahrnehmung

Gemeinsam ist allen Organisationen, dass seit mehreren Jahren je Organisation mehr als eine Person sich zum Ziel gesetzt hat, die Projektarbeit ihrer Organisation wirksamer zu gestalten, aus der Überzeugung heraus, dass eine erhöhte Projektorientierung wesentlich zum nachhaltigen Erfolg ihrer Organisationen beitragen würde.

Aber nicht alle untersuchten Organisationen waren mit ihrem Vorgehen gleich erfolgreich. Nicht alle Fach- und Prozesspromotoren wurden durch Machtpromotoren unterstützt, ermächtigt und nicht überall wurden die Anstrengungen zur Systematisierung und Erhöhung der Wirksamkeit geschätzt.

Insgesamt haben drei Organisationen bereits eine sehr gute Wirksamkeit ihrer Projektarbeit erreicht. Weitere zwei Organisationen haben teils sehr wirksam entwickelte Bausteine der Projektorientierung, welche helfen, mittels Projekten Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Drei Organisationen haben erst eine geringe Systematisierung erreicht. Die weitere Entwicklung der Projektarbeit hängt von einzelnen wegweisenden Einflussfaktoren ab und eine Prognose über die weitere Gestaltung der Projektarbeit ist schwierig abzugeben.

Bei den je Case drei bis sieben interviewten Personen war interessant, dass die Interviewpartner wiederholt Entwicklungen sehr unterschiedlich schilderten. In einem Fall haben Projektleiter und Teamleiter in mehreren einzeln geführten Interviews übereinstimmend erläutert, wie in ihrer Organisation die Projektarbeit weitgehend durch sie – also

bottom-up – getrieben wurde. Anschließend wurde ein Geschäftsleitungsmitglied befragt. Diese Person nannte sich selbst als die zentrale Person bei der Entwicklung der Projektarbeit. Er habe weitsichtig die verschiedenen Personen zusammengebracht, die Themen für die Entwicklung gesetzt, Rollen und Stellen geschaffen. Dieser Manager ist der Ansicht, dass die Organisationvertreter auch wissen, dass er der wahre Prozesspromotor und der maßgebende Machtpromotor der Projektarbeitsentwicklung war und ist. Solch unterschiedliche Wahrnehmungen wurden verschieden stark ausgeprägt in der Mehrzahl der Organisationen wahrgenommen. Die Vermutung liegt nahe, dass die Interviewpartner ehrlich ihre Sicht der vergangenen Entwicklung schilderten – aus ihrer subjektiven Perspektive heraus. Analoges ist festzustellen, wenn zerstrittene Parteien (Ehepartner, Geschäftspartner, Vorgesetzter-Mitarbeiter) über die Entstehung von Konflikten sprechen. Hört man die Äußerungen der ersten Person und anschließend die Darlegung der zweiten Personen – auch wenn beide Personen sich bemühen, ehrlich zu sein – so gibt es oft entscheidende Unterschiede. Ähnliches wurde während der vorliegenden Studie festgestellt. Hier wird davon ausgegangen, dass die Interviewpartner grundsätzlich ehrlich antworteten. Taktisch gefärbte Antworten oder ein Zögern aufgrund des Gedankens „Darf ich das sagen?“, „Ist das gut für mich?“ „Hat das allenfalls negative Konsequenzen für mich?“ wurden kaum wahrgenommen und werden als unbedeutend für das Gesamtergebnat eingeschätzt.

Vielmehr wird vermutet, dass die Personen die Entwicklung der Projektarbeit teils sehr unterschiedlich erlebten und aus ihrer individuellen Perspektive heraus nicht erkannten, was andere Personen dachten, wie diese handelten und dass, wiewohl der eigene Beitrag relevant war, andere Personen auch relevante Beiträge leisteten, um die Entwicklung der Projektorientierung voranzubringen. So haben mehrere Beteiligte Beiträge anderer Personen nur selektiv wahrgenommen: Blinde Flecken haben bestanden.

Umgang mit der selektiven Wahrnehmung:

- a) Die unterschiedlichen Wahrnehmungen wurden bewusst nicht für die Leser sichtbar aufgearbeitet. Ziel ist, bei der Wiedergabe der Entwicklungen eine stimmige Version wiederzugeben – auch wenn mehrere befragte Personen die Wiedergaben teils als partiell falsch betrachten. Diese Studie hatte nicht das Ziel, primär Widersprüche bei der Wiedergabe der vergangenen Entwicklungen aufzuzeigen, sondern mehrere Entwicklungen festzuhalten, zu vergleichen und dabei besser zu verstehen, wie solche Entwicklungen ablaufen.
- b) Die Entwicklung systematischer und wirksamer Projektarbeit dauert mehrere Jahre und eine Vielzahl an Personen tragen in verschiedenen Rollen dazu bei. Daher ist das Verstehen dieser Entwicklungen für die Organisationslehre wichtig. Somit ist es

relevant, diesen Aspekt der selektiven Wahrnehmung zu untersuchen, um die Organisationen sowie ihre Macht-, Prozess- und Fachpromotoren entsprechend besser vorbereiten und begleiten zu können.

6.8.4 Ursächliche Bedingungen

Zu Studienbeginn bestand die Annahme, dass jeweils ein bestimmter Umstand oder ein bestimmtes Vorkommnis die Entwicklung der Projektorientierung auslöse. Die Studie zeigt aber, dass gewöhnlich mehrere unterschiedliche ursächliche Bedingungen die Entwicklung der Projektarbeit initiieren. Einzelnen Umständen kommt eher zufällig die Rolle des sprichwörtlichen Tropfens zu, welcher das Fass zum Überlaufen bringt. Davor haben schon verschiedene Entwicklungen und Umstände das „Fass gefüllt“ und die Voraussetzung zur Entwicklung der Projektarbeit vorbereitet.

Daraus ist zu folgern, dass die Entwicklung hin zu einer wirkungsvolleren Projektarbeit auf mehreren Ursachen basiert, welche teils durch mehrere Personen als unterschiedlich relevant eingeschätzt werden. Da nun mehrere Umstände die Entwicklung der Projektorientierung lohnend machen, haben sich teils auch mehrere Personen aufgrund unterschiedlicher Interessen für die Entwicklung von Projektorientierung eingesetzt. Wenn diese Personen – also die Promotoren – mit unterschiedlichen Motivationsbasen zusammenfinden und realisieren, dass sie gemeinsam wirksamer die Projektorientierung vorantreiben können, so entsteht ein Promotorenverbund, der bessere Aussicht auf Erfolg hat als ein einzelner Promotor.

6.9 Gütekriterien qualitativer Forschung

Jede Studie hat bestimmten Gütekriterien zu genügen. In der quantitativen Forschung sind anerkannte Kriterien (a) Reliabilität, (b) Objektivität (Replizierbarkeit der Ergebnisse durch andere Forscher) und (c) Validität.

In der qualitativen Forschung ist gemäß Mayring (2012, S. 469, 471) im Vergleich zur quantitativen Forschung der Anspruch an die Gütekriterien zwar etwas geringer. Dennoch bleibe das Ziel, dass mehrere Inhaltsanalytiker mindestens bei der Analyse von Materialausschnitten nachweislich zu ähnlichen Ergebnissen kommen müssen. Steinke (2012, S. 320-321) nennt folgende als geeignete Kriterien qualitativer Forschung:

1. Kommunikative Validierung: Daten und Ergebnisse werden den Untersuchten – hier interviewten Personen – vorgelegt, damit sie diese hinsichtlich ihrer Gültigkeit bewerten.

2. Triangulation der Interviewsituation: Durch den Einsatz komplementärer Methoden, Theorien, Daten oder Forscher in einer Untersuchung sind Einseitigkeiten oder Verzerrungen, die einer Methode, Theorie, Datenbasis oder einem einzelnen Forscher anhaften können, zu kompensieren.
3. Validierung der Interviewsituation: Interviews und ihr Verlauf sind darauf hin zu analysieren, ob die Interviewpartner „wahrheitsgemäß“ beziehungsweise aufrichtig erzählen. Konkret ist zu prüfen, ob es Hinweise darauf gibt, dass ein Arbeitsbündnis zwischen Forscher und untersuchter Person zustande gekommen ist, was es aber nicht geben darf.
4. Authentizität: Diesbezüglich ist gemäß Steinke (2012, S. 321) zu prüfen: „Wurde mit den Äußerungen der Untersuchten und den zugrundeliegenden Wertstrukturen im Forschungsprozess sorgfältig umgegangen? Wurden die multiplen Konstruktionen der Untersuchten im Forschungsprozess angemessen erhoben, systematisch aufeinander bezogen und mit den untersuchten Personen auf ihre Gültigkeit per ‚member check‘ geprüft? Werden im Forschungsprozess neue Orientierungen für die Untersuchten initiiert? Dient die Forschung der Entscheidung oder als Anregung für Handlungen?“

Diese Gütekriterien qualitativer Forschung wurden in vorliegender Studie wie folgt eingehalten:

1. Kommunikative Validierung: Den Koordinatoren der untersuchten Organisationen wurden die Studienergebnisse in Form der Cross-Case-Analyse und des neuen Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ vorgelegt. Vertreter von sechs Organisationen nahmen an der Fokusgruppendifkussion teil oder haben anderweitig Feedback gegeben. Die Gültigkeit der Daten und Ergebnisse wird so bestätigt. Die kommunikative Validierung ist gegeben.
2. Triangulation der Interviewsituation: Durch die Fokusgruppendifkussion sowie das Vorlegen der Studienergebnisse an befragte Personen wird der geforderten Triangulation der Interviewsituation Genüge geleistet. Zusätzlich wurden in allen Fallerhebungen je Unternehmen drei bis sieben Interviewpartner befragt, alle Interviews wurden transkribiert, Hauptaussagen teils wörtlich in der Studie wiedergegeben und so wird eine hohe Datengüte erreicht. Die Triangulation der Interviewsituation ist gegeben.
3. Validierung der Interviewsituation: Der Forscher und Autor hatte vor und während der Erhebungszeit weder mit einer befragten Person noch mit einer untersuchten Organisation ein Arbeitsbündnis. Es bestehen keine Anzeichen, dass jemand

nicht „wahrheitsgemäß“ antwortete. Die Validierung der Interviewsituation ist somit gegeben.

4. Authentizität: Mit den Äußerungen der interviewten Personen wurde sorgfältig umgegangen. In keinem der betrachteten Unternehmen war beabsichtigt, aufgrund von Befunden dieser Studie umgehend Handlungen mit weitreichenden Konsequenzen für die befragten Personen zu initiieren. Insofern ist in der vorliegenden Studie auch das Kriterium der Authentizität gegeben.

Huemann (2015, S. 149) hält fest, dass das Validitätskriterium für die Wiedergabe der Wirklichkeit, und damit auch für ein Forschungs-Modell, die Viabilität im Sinne der Anwendbarkeit sei. Die vorliegenden Forschungsergebnisse werden von den Mitgliedern der Fokusgruppe als relevant für die Forschung und Praxis beurteilt. Somit erfüllt die vorliegende Studie auch diesen Anspruch.

Yin (2014, S. 201-206) fordert von einer mustergültigen (Cross-)Case-Studie – basierend auf dem korrekt ausgeführten Forschungshandwerk – fünf Kriterien: (1) Signifikanz, (2) Vollständigkeit, (3) Berücksichtigung alternativer Perspektiven, (4) ausreichende Evidenz, (5) ansprechende Aufbereitung.

Auch all diesen Aspekten wurde hier Rechnung getragen: (1) Mit der Bestätigung der Anwendung des Promotorenmodell auf die hier vorliegende Managementinnovation sind die Ergebnisse signifikant, (2) das Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ ist trotz seiner Offenheit und weiteren Gestaltbarkeit in sich geschlossen und somit vollständig, (3) es wurden gerade in Anbetracht der eher zeitlich linear verstandenen Changemanagement-Konzepte alternative Perspektiven mit dem wiederbelebten Promotorenmodell eingebracht, (4) die Befunde sind nicht nur gut dokumentiert und nachvollziehbar, sondern auch aus den Einzelfallstudien und der Cross-Case-Studie evident und (5) das neue Wissen wird den Adressaten entsprechend „mundgerecht“ präsentiert – unterschiedlich für Praktiker, Schnellleser und Zuhörer an Konferenzen und Tagungen.

6.10 Zusammenfassung

Die explorative Forschung ist offen im Zugang auf das zu untersuchte Phänomen. Hier wurden acht Fallstudien mit insgesamt 42 Interviews erhoben, trianguliert mittels ergänzender Firmenbroschüren, einer zeitlich parallel laufenden Fokusgruppe von Praktikern und Wissenschaftlern und dem kontinuierlich vertiefenden Literaturstudium. Auf den acht Fallstudien basierend wurde eine Cross-Case-Analyse erstellt, welche dazu diente, Regeln für die untersuchten Forschungsinhalte aufzustellen, das Modell „Kompetenzen

projektorientierter Organisationen“ zu entwickeln und die zentrale Forschungsfrage nach der Anwendung des Promotorenmodells auf die Managementinnovation „Entwicklung projektorientierter Organisationen“ zu beantworten.

Das gewählte Forschungsvorgehen erwies sich als geeignet. Die zentrale Forschungsfrage konnte positiv beantwortet werden und zudem wurde ein zweites wichtiges Forschungsergebnis geschaffen, das Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“.

Alle acht untersuchten Organisationen beschäftigen 500 - 5000 Mitarbeitende. Sechs Organisationen sind Industrieunternehmen, zwei sind Versicherungskonzerne; sieben sind Schweizer Unternehmen, eines ein deutsches Unternehmen. Alle acht Organisationen hatten vor Studienbeginn während mindestens drei Jahren die Projektorientierung in ihrer Organisation gefördert und überall sind mehrere Personen als Treiber der Projektorientierung erkannt worden. Für jeden erhobenen Fall wurden mindestens drei Personen interviewt. Das gewählte Vorgehen hatte sich bewährt. Die Ergebnisse genügen den Gütekriterien: kommunikative Validierung, Triangulation der Interviewsituation, Validierung der Interviewsituation und der Authentizität. In künftigen Studien ist zu prüfen, ob die Studienbefunde auf andere Branchen und Kulturräume übertragbar sind und ob diese Befunde bei anderen Arten von Managementinnovationen in ähnlicher Weise gelten.

7. Fallstudien

7.1 Einleitung

Wie sind die Fallstudien strukturiert? Welches sind wichtige Erkenntnisse dieser Fallstudien? Welches sind prägnante Zitate einzelner Gesprächspartner?

In diesem Kapitel werden die Fallstudien gemäß folgender Gliederung beschrieben:

- Allgemeiner Teil mit Angaben zu Unternehmen, Kontext & Ausgangssituation
- Kompetenzen der projektorientierten Organisation
- Entwicklung zur projektorientierten Organisation
- Promotoren dieser Entwicklung

Die Fallstudien bilden die Grundlage für die Cross-Case-Analyse.

Aufgrund der Cross-Case-Analyse entstand das Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“. Anhand dieses Modells wurden die Fälle in drei Kompetenzklassen, sogenannte Cap-Klassen, gemäß ihren organisationalen Projektorientierungs-Kompetenzen (abgekürzt mit: Cap) eingeteilt: in Top-Caps, Mid-Caps und Low-Caps. Die Reihenfolge der Fallbeschreibungen folgt der Einteilung in die Cap-Klassen:

- | | | |
|---------------------------|----------|--------------------------|
| • Kapitel 4.1: Asse-Com | High-Cap | Versicherungsunternehmen |
| • Kapitel 4.2: Long-Com | High-Cap | Technologieunternehmen |
| • Kapitel 4.3: En-Com | High-Cap | Technologieunternehmen |
| • Kapitel 4.4: Car-Com | Mid-Cap | Technologieunternehmen |
| • Kapitel 4.5: Insure-Com | Mid-Cap | Versicherungsunternehmen |
| • Kapitel 4.6: Med-Com | Low-Cap | Technologieunternehmen |
| • Kapitel 4.7: Up-Com | Low-Cap | Technologieunternehmen |
| • Kapitel 4.8: Sky-Com | Low-Cap | Technologieunternehmen |

7.2 Fallstudie Asse-Com

Asse-Com ist eines der führenden Schweizer Versicherungsunternehmen mit mehreren 1'000 Mitarbeitenden. Asse-Com erwirtschaftet den Großteil seines Umsatzes im Heimatmarkt Schweiz, hat aber auch Niederlassungen im europäischen Ausland. Aus Sicht von Asse-Com ist eine Differenzierung über Produkte im Schweizer Versicherungsmarkt schwierig. Der Markt sei sehr kompetitiv. Die Organisation und die Abläufe müssen laufend den neuen Gegebenheiten angepasst werden.

7.2.1 Kontext der Projektarbeit

Asse-Com bezeichnet Projektmanagement als eine ihrer Kernkompetenzen. Ein Großteil der Projekte von Asse-Com sind ICT- und Organisationsprojekte sowie das Umsetzen neuer regulatorischer Gesetzesvorgaben. Weiter besteht das Projektportfolio von Asse-Com aus Produktentwicklungs- und Marketingprojekten.

Eine strategisch ausgerichtete und effizient gestaltete Unternehmung erfordere – gemäß dem CIO und dem Leiter HR von Asse-Com – wiederkehrend erfolgreiche Projekte und somit die organisationale Projektmanagement-Kompetenz.

Bei Asse-Com sind viele Bausteine einer projektorientierten Organisation sowie eine projektfreundliche, offene und vorwärts gerichtete Kultur vorhanden. Diese Basis unterstützt eine hohe Reife der Projektorientierung.

7.2.2 Kompetenzen der projektorientierten Organisation

Es werden die Kompetenzen zum Zeitpunkt der Erhebung – und nicht zu Beginn der Entwicklung der Projektorientierung – beschrieben.

Der zentrale Auslöser für die Projektprofessionalisierung des Projektmanagements vor rund 15 Jahren waren einerseits das Scheitern strategisch wichtiger Projekte und andererseits die zunehmende Anzahl komplexer werdender Projekte und die damit verbundene mangelnde Transparenz, welche für das Führen eines Projektportfoliomanagements erforderlich ist.

Geschaffene Reife

Die Kompetenzen der Projektarbeit werden bei Asse-Com vier Themenfeldern zugeteilt:

- a) Management einzelner großer Projekte
- b) Management einzelner mittlerer und kleinerer Projekte, inklusive ICT-Projekte
- c) Projektportfoliomanagement

d) Kontextkompetenz und Kultur der Projektarbeit

Heutige zentrale Rollenträger betreffend Projektarbeit

- Der Leiter PM/PPM leitet den zentralen Projektleiter-Pool und er ist Vorgesetzter des Leiters Projektportfoliomanagement.
- Der Leiter Projektportfoliomanagement verantwortet das Projektportfoliomanagement und wird dabei durch drei Portfoliokoordinatoren unterstützt.
- Der Leiter Informatik führt in Abstimmung mit dem Leiter Projektportfoliomanagement die IT-Projektstatus-Meetings, in welchen alle Projekte einzeln durchgesprochen werden.
- Der heutige Leiter Human Resource prägte die Entwicklung der Projektarbeit bei Asse-Com entscheidend. Vor über zehn Jahren begann er bei Asse-Com als Projektleiter im Bereich Finanzen. Einige Jahre später wurde er zum Leiter Projektleiterpool Finanzen befördert, dann zum Leiter Projektleiterpool und Projekt(portfolio)management Asse-Com und wieder Jahre später zum Leiter Human Resource. Heute unterstützt er die Projektarbeit von Asse-Com im Sinne eines Prozesspromotors.

A. Management einzelner großer Projekte

Asse-Com führt einen Pool von aktuell dreizehn Top-Projektleitern, welche großmehrheitlich erst zu Asse-Com stießen, als sie sich schon als Leiter komplexer, internationaler Projekte bewährt hatten und typischerweise zwischen 35 und 40 Jahre alt waren. Strategisch hoch priorisierte Projekte werden ausschließlich von solchen Top-Projektleitern geleitet. Die Stellen dieser Projektleiter sind sehr attraktiv ausgestaltet betreffend Positionierung (im Rang eines Managers, direkt unter dem Rang eines Direktors) mit einem für Projektleiter sehr interessanten Gehalt – vergleichbar einem international tätigen Senior-Business-Consultant und mit einem weitgehend geregelten Berufsalltag ohne große Reisetätigkeit. Alle Top-Projektleiter pflegen einen engen Kontakt zu ihren Auftraggebern. In vertrauensvollen und gegenseitig wertschätzenden Gesprächen werden Optimierungen von Prozessen, Produkten, Kunden- oder Lieferantenwünschen etc. besprochen. Die Top-Projektleiter gestalten so die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich mit.

Verschiedene Manager von Asse-Com haben erkannt, dass die Top-Projektleiter das Unternehmen hautnah erleben und einen differenzierten Einblick über Stärken und Missstände haben. Dieses Wissen geben die Top-Projektleiter gerne weiter. Sie sind es gewohnt, zwischen den Ebenen – oft als Einzelkämpfer – zu agieren und differenziert konstruktiv ihre persönlichen Einschätzungen abzugeben.

Trotz klar definierter Vorgaben für das Controlling lässt Asse-Com den Top-Projektleitern viel Gestaltungsraum in ihrer Projektarbeit. Die Top-Projektleiter bestimmen für jedes Projekt das jeweilige Vorgehen frei. Ein Interviewpartner meinte, dass in den vergangenen Jahren kein Projekt unter der Leitung eines Top-Projektleiters gescheitert sei – und dies unter anderem, *weil* den Top-Projektleitern eine sehr hohe Freiheit in ihrer Projekt-tätigkeit gewährt werde. Alle Top-Projektleiter sind Mitglieder des zentralen Projektleiter-pools und leiten ein oder mehrere Großprojekte.

B. Management einzelner mittlerer und kleinerer Projekte, inklusive ICT-Projekte

Für Software-Entwicklungsprojekte bildet Scrum den Standard, welcher – von Asse-Com leicht adaptiert – verbindlich einzuhalten ist. Zweiwöchentlich werden mit allen Projektleitern an einer circa vier Meter breiten und zweieinhalb Meter hohen Wand die ICT-Projekte besprochen, Status nachgeführt, Schnittstellen besprochen und Ressourcen-zuteilungen sowie Prognosen aktualisiert. Diese Meetings werden Pipeline-Board oder Scrum of Scrum genannt.

Bei Asse-Com werden potentielle Kadermitglieder und Führungskräfte gerne als Projektleiter ernannt, damit diese sich in diesen Funktionen entwickeln und beweisen können. Asse-Com bietet für neue Projektleiter keine typischen Projektleiterschulungen an, sondern diese Personen werden on-the-job nach klar geregelten Vorgaben durch einen Top-Projektleiter oder Leiter Projektmanagement über die Projektdauer gecoacht. Das einzelne Coaching findet typischerweise vor herausfordernden Aufgaben statt. Diese sehr praxisnahe Wissensvermittlung und die direkten Feedbacks ermöglichen ein rasches und intensives Lernen und gleichzeitig erkennen die Top-Projektleiter so auch regelmäßig die Herausforderungen, welche sich in kleineren Projekten ergeben.

C. Projektportfoliomanagement

Der Leiter Projektportfoliomanagement führt zusammen mit den drei ihm unterstellten Portfoliokoordinatoren das operative und das strategische Projektportfolio. Der Leiter Projektportfoliomanagement koordiniert alle Projekte in einem einzigen, unternehmensweiten Projektportfolio mit einem zentralen Projektportfoliobudget. Er ist für die unternehmensweiten Vorgaben, Richtlinien, Hilfsmittel, Prozesse der Projektarbeit, für Schulung, Coaching, Controlling und die systematische Weiterentwicklung der Projektarbeit zuständig.

Der Leiter Projektportfoliomanagement ist für die Weiterentwicklung der Projektarbeit insgesamt verantwortlich. In der Weiterentwicklung wird er unterstützt durch den Leiter

Top-Projektleiter-Pool, den gesamten Top-Projektleiter-Pool sowie die drei Projektportfoliomanager. Coachings selbst werden durch Top-Projektleiter, den Leiter Projektportfoliomanagement und den Leiter Projektleiter-Pool abgehalten.

Jeder Top-Projektleiter führt ein bis drei Projekte, jeder Portfoliokoordinator betreut je ein oder zwei Unternehmensbereiche in der Projektdurchführung und im Controlling. Das Controlling und Quality Gates werden bestimmt, Gremien und Rollen sind klar beschrieben.

So tragen viele Personen zur hohen Reife der Projektarbeit bei Asse-Com bei.

Asse-Com verfügt nur über ein zentrales Projektportfolio-Budget für alle finanziellen externen und internen Ressourcen. Im Portfoliointrolling werden ausnahmslos alle Projekte geführt. Es gibt keine „frei schwebenden“ Projekte in den Teilbereichen.

Der jährliche Strategieadaptionprozess startet jeweils vor den Sommerferien auf Einladung des CEO mit einem Meeting zwischen dem CEO, der Geschäftsleitung, dem Leiter Portfoliomanagement, dem Leiter Projektmanagement-Pool und dem Leiter ICT. Der CEO legt seine Absichten zur Strategieadaption für das folgende Kalenderjahr vor. Dann werden die Inputs aus den Bereichen Portfoliomanagement und Projektleiter-Pool diskutiert. Eine grobe Strategie-Roadmap wird anschließend für die Folgejahre skizziert.

Im operativen Projektportfoliomanagement werden die großen Projekte gesondert geführt, überwacht und besprochen. Die ICT-Projekte werden integral in zweiwöchentlichen Meetings überwacht. Diese Meetings führt der Leiter ICT. An diesen Meetings nehmen alle Product Owner agil geführter Projekte, die erforderlichen Projektleiter und der Leiters Projektportfoliomanagement teil. Die Fortschrittsvisualisierung erfolgt anhand einer großen Magnetwand.

Externe Berater werden nur punktuell zugezogen, zum Beispiel für einzelne Projektaufgaben oder für die Begleitung eines Professionalisierungsschrittes der Projektarbeit. Die Analyse eines Beraters ergab vor wenigen Jahren, dass bei gescheiterten Projekten die Auftraggeber ihre Sponsorenrolle gemessen an der modernen Projektmanagement-Theorie nicht genügend wahrgenommen hatten. Daraufhin wurde eine Stellenbeschreibung für Auftraggeber definiert. Die Ausarbeitung dieser neuen Stellenbeschreibung wurde vom CEO begleitet und durch ihn gegenüber allen Stakeholdern kommuniziert. Heute kennt jeder Auftraggeber seine eigene, umfassend definierte Sponsorenrolle. Er

wurde durch einen Top-Projektleiter oder Portfoliomanager persönlich in seine Sponsorenrolle eingeführt und wird zudem bei jedem Projektstart in seiner Verantwortung als Sponsor zu einem Kick-Off-Workshop eingeladen. Die Teilnahme am Kick-off-Workshop ist für den Auftraggeber verpflichtend – so nimmt er seine Verantwortung als Sponsor gegenüber dem Projektleiter und dem Management wahr.

Weiter führt die Einheit Portfoliomanagement basierend auf einheitlichen Vorgaben ein Wirkungscontrolling durch, welches jedoch durch das zentrale Controlling im Sinne der Gewaltentrennung und Neutralität zu festgelegten Zeitpunkten *nach* Projektabschluss eingefordert wird. Quality Gates werden bestimmt, Gremien und Rollen sind klar beschrieben und manches mehr.

D. Kontext- und Kulturkompetenz der Projektarbeit

Bei Asse-Com herrscht eine konstruktive, offene Zusammenbeitskultur. Das Management – insbesondere CEO, COO und Leiter HR – kennen aus persönlichen Projektleitungstätigkeiten und Projektbeauftragungen die Herausforderungen, welchen sich Projektleiter typischerweise gegenübergestellt sehen. Das Management und die weiteren Auftraggeber erachten die Projektarbeit als wichtig. Wichtige Funktionen wie das Benefit-Controlling und die Abstimmung von Strategie und Projektportfoliomanagement sind in Asse-Com ebenfalls gut und ausgewogen beschrieben. Die Bewältigung von Herausforderungen wird im Unternehmen gemeinsam wahrgenommen. Projektleiter und Projektteams haben gute und realistische Voraussetzungen, ihre Aufgaben erfolgreich zu erledigen.

Der COO von Asse-Com, welchem auch der Leiter ICT unterstellt ist, besitzt einen starken Führungsanspruch. Vor wenigen Jahren wünschte er, dass der Pool der Top-Projektleiter ihm unterstellt werde. Der CEO kam diesem Begehren nicht nach. Doch im Sinne einer Ermächtigung des COO teilte der CEO dem COO den Vorsitz des Projektportfolio-Boards zu. Diesem Board gehört die Geschäftsleitung an mit Ausnahme des CEO und des Leiters HR.

7.2.3 Entwicklung der Projektarbeit

Bereits vor über fünfzehn Jahren wurde bei Asse-Com ein Projekt- und Projektportfoliomanagement-System implementiert. Die Vorgaben wurden hauptsächlich für ICT-Projekte aufgestellt, waren sehr formalistisch ausgestaltet und die Verantwortung für die

Führung der Projekte und des Projektportfoliomanagements wurde dem Bereich Finanzen zugewiesen. Die finanzielle Führung der Projekte hatte daher die höchste Priorität.

Im Laufe der Jahre nahm die Anzahl zeitgleich laufender Projekte markant zu. Vor rund zwölf Jahren entschied die Leitung von Asse-Com, einen zentralen Projektleiterpool mit erfahrenen Projektleitern zu gründen. Dementsprechend wurden Projektleiterstellen ausgeschrieben und Projektleiter eingestellt. Als die extern rekrutierten Projektleiter einige Monate später ihre neuen Jobs antraten, wurde ihnen mitgeteilt, dass der Entschluss, einen zentralen Projektleiterpool zu realisieren, revidiert wurde. Die neuen Projektleiter wurden verschiedenen Geschäftsbereichen zugeteilt. Jeder Projektleiter hatte Projekte innerhalb seines neuen Heimatbereichs abzuwickeln.

So hatte das Herr H. erlebt, welcher von extern rekrutiert wurde und Projektleiter im Bereich Finanzen wurde. Herr H. bedauerte es zu jenem Zeitpunkt sehr, dass kein zentraler Projektleiterpool realisiert wurde. Er glaubte, dass die Projektarbeit bei Asse-Com hätte erfolgreicher gestaltet werden können, wenn ein zentraler Projektleiterpool geschaffen worden wäre. In ihm entstand die Vision, selbst dazu beizutragen, dass ein zentraler, schlagkräftiger Projektleiterpool geschaffen werde. Für die Realisierung dieser Vision setzte er sich in den kommenden Jahren konsequent ein.

Herr H. verfügt über hohe Sozialkompetenzen. Er kann Gesprächspartnern gut zuhören, deren Bedürfnisse, Absichten und Fähigkeiten einschätzen und darauf hinwirken, dass gemeinsam für seine Gesprächspartner und für Asse-Com gute Lösungen entwickelt werden.

Als fünf Jahre später die Stelle Leiter Projekte im Bereich Finanzen frei wurde, übernahm Herr H. diese Funktion. Er achtete sehr darauf, dass seine Projektleiter exzellente Arbeiten lieferten. Er förderte und forderte seine Mitarbeitenden und strebte weiter die Vision eines zentralen Projektleiterpools an. Er äußerte gegenüber seinen Mitarbeitenden diese Vision und begann, seine Projektleiter auch anderen Bereichen für Projektleitungen anzubieten. Einzig ein Bereichsleiter nahm das Angebot des Projektleiterpools Finanzen an. Einige Projektleiter aus dem Pool begrüßten diese neuen Projektaufgaben nicht, da sie bevorzugten, ausschließlich Projekte des eigenen Bereichs durchzuführen. Herr H. schaffte eine Arbeitsumgebung, in welcher die Projektleiter sich austauschten. Er unterstützte und coachte seine Projektleiter, um bestmögliche Bedingungen für die Projekte und deren Projekterfolg zu schaffen. Dabei pflegte Herr H. auch bewusst den Kontakt mit dem CFO und weiteren Führungspersonen.

Wenige Jahre später wurde der Leiter Finanzen, früher selbst mehrere Jahre Projektleiter anspruchsvoller Projekte, zum CEO ernannt. Wiederum wenig später entschied die Geschäftsleitung, einen zentralen Projektleiterpool für strategisch wichtige Projekte zu realisieren. Herr H. wurde zum Leiter dieses zentralen Projektleiterpools ernannt. Einige Bereichsleiter und deren Leiter Projekte begrüßten diesen Entscheid nicht, mussten ihn aber akzeptieren. Dem zentralen Projektleiterpool sollten ausschließlich mehrjährig international erfahrene Top-Projektleiter angehören.

Die Geschäftsleitung entschied, den Projektleiterpool zu zentralisieren und gleichzeitig einen einzigen Budgettopf für die Finanzierung aller Projekte zu definieren. Die Verwaltung des Projektportfoliobudgets und die Ausgestaltung des unternehmensweiten Projektportfoliomanagements wurden dem Leiter Projektleiter-Pool übertragen.

Das Projektportfoliomanagement wird bei Asse-Com seit jeher pragmatisch geführt. Mit verhältnismäßig geringem Aufwand sollen die Projektarbeit gut unterstützt, die entscheidungsrelevanten Informationen stufengerecht und rechtzeitig erzeugt, aufbereitet und den Adressaten übermittelt werden. Die Reporte werden mit einem Standard Projektportfoliomanagement-Tool in festgelegten Abständen erzeugt, verteilt und in Status-Meetings besprochen.

Herrn H.s Fähigkeit, Menschen rasch zu erfassen, Teams zu bilden und Personen richtig einzuschätzen, führte dazu, dass er auch zunehmend bei der Besetzung von Schlüsselpositionen beratend eingebunden wurde. Einige Jahre nach der Zentralisierung des Projektleiter-Pools wurde Herr H. zum Leiter Human Resource ernannt. Ein bisher zentraler Projektleiter übernahm die Funktion des Leiters des zentralen Projektleiter-Pools. Der neue Leiter Projektportfoliomanagement kam von extern. Die Gesamtverantwortung für den Projektleiter-Pool und das Projektportfoliomanagement wurde dem Leiter Projektleiter-Pool erteilt.

7.2.4 Promotoren dieser Entwicklung

Noch heute stellen der CEO und der Leiter HR wichtige Promotoren für das Projektmanagement von Asse-Com dar. Aktuell treiben der Leiter Projektportfoliomanagement und der Leiter Projektleiter-Pool die weitere Entwicklung der Projektarbeit voran, zusammen mit allen Top-Projektleitern und in Absprache mit der Geschäftsleitung, den Bereichs- und Abteilungsleitern sowie den Projektleitern mittelgroßer und kleinerer Projekte.

Herr H. als Leiter Human Resource stärkt aus seiner jetzigen Funktion heraus die Projektarbeit, indem er das Personalwesen projektorientiert gestaltet und dafür sorgt, dass seine Human Resource Consultants die Personalaspekte guter Projektarbeit realistisch einschätzen und beachten sowie dass dies bei der Mitarbeitengewinnung und -förderung entsprechend berücksichtigt wird. Weiter achtet Herr H. darauf, dass Human Resource Consultants an Projekten mitwirken und so selbst relevante Projekterfahrung sammeln können. Zudem finanziert Human Resource die durch die Leiter der Projektbereiche eingeleiteten Fördermaßnahmen bereitwillig.

Obwohl die Förderung der Mitarbeitenden für Herrn H. sehr wichtig ist, glaubt er, dass es besser sei, Top-Projektleiter mit internationaler Projektleitungserfahrung strategischer Projekte von außerhalb des Unternehmens zu rekrutieren. Intern rekrutierte Personen auf Top-Projektleiterstellen stünden in der Gefahr, zu meinen, sie würden eine Projektausgangslage bereits so gut verstehen, dass kaum eine umfassende Initial-Analyse erforderlich sei. Doch gerade dieses Verhalten sei ein zentraler Grund für den (Miss-)Erfolg vieler Projekte. Klar sei, dass dadurch interne, talentierte Mitarbeitende, welche sich in anspruchsvollen mittelgroßen Projekten bewährt haben und Top-Projektleiter bei Asse-Com werden wollen, erst das Unternehmen verlassen müssen, um die erforderliche, internationale Erfahrungen zu sammeln und so für das Unternehmen zumindest vorübergehend verloren gehen.

Die gesamte Entwicklung der Bausteine der professionellen Projektarbeit erforderte viel Überzeugungsarbeit, taktisch geschicktes Vorgehen und teils jahrelange Geduld, bis sich die Umstände so veränderten, dass gewisse Entwicklungsschritte überhaupt möglich wurden.

Opponenten gegen ein zentralisiertes Projektmanagement gab es. Vor über zehn Jahren lehnten sich einige Bereichsleiter gegen die Zentralisierung des Projektleiterpools auf und verhinderten damals einen zentralen Projektleiterpool sowie die zentrale Budgetierung und Finanzierung aller Projekte. Vor wenigen Jahren wurde der frühere CFO zum neuen COO ernannt. Ihm unterstellt ist der Leiter ICT. Damals war die Zentralisierung des Projektleiterpools und der Projektfinanzierung erst wenige Jahre vollzogen. Dennoch gründete der COO einen eigenen Projektleiterpool, welcher jedoch infolge von Projektpannen einige Zeit später wieder aufgelöst wurde.

Am stärksten wirkt bei Asse-Com der Bereich ICT an Projekten mit. Um diesen Bereich unter der Leitung des COO entsprechend einzubeziehen, hat der CEO dem COO den

Vorsitz über das Projektportfolio-Priorisierungs-Board (PPB) übertragen, dem wichtigsten Gremium der Projektarbeit. Dadurch können ICT-Interessen gezielt eingebracht werden. Die ICT-Vertreter sehen sich so genügend ermächtigt. Doch nun stören sich teils Business-Vertreter an der (zu) starken Einflussnahme des Bereichs ICT auf die Portfoliogestaltung, da sie sagen, dem Bereich ICT komme nur die Funktion des Enablers zu. Daran lässt sich erkennen, dass einerseits kaum je alle Beteiligten betreffend Einflussnahme und Machtzuteilung zufriedengestellt werden können, andererseits, wie weitsichtig der CEO versucht, die Project Governance ausgeglichen und dennoch wirksam zu gestalten. Er tritt insofern als Machtpromotor auf.

Der Leiter Projektportfoliomanagement, der Leiter Projektleiterpool und die zentralen Top-Projektleiter stellen die Fachpromotoren für die Projektarbeit bei Asse-Com dar. Diese Rolle nehmen sie nicht erst seit kurzem wahr, sondern diese Personen treiben die Professionalisierung der Projektarbeit seit Jahren inhaltlich entscheidend voran. Der letzte große Professionalisierungsschritt war die Entwicklung und Einführung der Projektportfoliomanagement-Bausteine. Der Leiter Projektportfoliomanagement sagte dazu: „Wir schauten auf die letzten sieben Jahre zurück und suchten, was zu optimieren sei. Wieso scheitern Projekte? Wir erstellten eine Liste unserer Top-10-Probleme. Und daraus entwickelten wir unsere 10 Projektportfoliomanagement-Bausteine.“ Bei dieser Analyse sei unter anderem klargeworden, dass der jeweilige Auftraggeber die für den Projekt(miss)erfolg entscheidendste Person sei und nicht der jeweilige Projektleiter. Der Leiter Projektportfoliomanagement erläutert, dass folglich der CEO gesagt habe, „jetzt müssen wir alle Auftraggeber schulen“. Der Leiter Projektleiter-Pool weist darauf hin, dass zudem festgelegt wurde, alle Projekte mit einem Tailoring-Workshop zu beginnen, unter Leitung des Leiters Projektportfoliomanagement, an dem der Auftraggeber, der Projektleiter und der ICT-Key-Account teilzunehmen haben. Dieses Tailoring findet vor dem üblichen Projekt-Kickoff statt.

Der Leiter Projektleiter-Pool schätzt in Asse-Com die wertschätzende Kultur und betont, dass „das differenzierende Element der Mensch ist“. Diesem Aspekt werde nun so Rechnung getragen, dass jedem neuen Projektleiter ein Top-Projektleiter zur Seite stehe und zu definierten Projektfortschritten thematisch vorgegebene Coachingeinheiten on-the-job stattfinden, in welchen die jeweils anstehenden Arbeiten vor- und nachbesprochen werden.

Wichtigster Prozesspromotor war der heutige Leiter Human Resource, Herr H. Er hätte jedoch seine Ideen ohne den heutigen CEO und vorgängigen Leiter Finanzen nicht umsetzen können. Opponenten haben die Promotoren darin gefordert, ihre Ideen und Ansätze weiter zu perfektionieren und mit guter Performance immer wieder zu überzeugen. Somit haben Opponenten zur Professionalisierung insofern beigetragen, als sie die Promotoren herausforderten, die Projektarbeit noch besser zu entwickeln, so wie Witte (1976, S. 325) dies in seinem Modell zum Zusammenwirken von Promotoren und Opponenten beschreibt.

Wichtigster Machtpromotor der Entwicklung ist der frühere CFO und heutige CEO. Er unterstützte über viele Jahre Herrn H. in seiner Funktion als Prozesspromotor. Zudem bindet er geschickt weitere Personen ein wie beispielsweise den COO, der Opponent war, welchem er die betreffend Projektarbeit mächtigste Funktion zuteilte: den Vorsitz des Projektportfolio-Priorisierungs-Boards (PPB).

Verschiedene Manager von Asse-Com haben erkannt, dass die Top-Projektleiter das Unternehmen hautnah erleben und einen differenzierten Einblick in Stärken und Missstände haben. Dieses Wissen geben die Top-Projektleiter gerne weiter. Sie sind es gewohnt, zwischen den Ebenen – oft als Einzelkämpfer – zu agieren und differenziert konstruktiv ihre persönlichen Einschätzungen abzugeben.

Ein interessanter Aspekt ist auch, dass Herr H. als zentraler Promotor nicht nur mehrmals intern befördert wurde, sondern dass er auch verschiedene Promotorenrollen einnahm, nämlich erst die des Fachpromotors, dann die Rollenakkumulation als Fach- und Prozesspromotor, bis er schließlich den Rollenwechsel ganz vollzog und heute nur noch als Prozesspromotor wirkt. Die Rollenakkumulation und der Rollenwechsel wurden bereits von Folkerts und Hauschildt (2002, S. 8, 10, 21) in einer anderen Studie beschrieben.

Gesamtentwicklung

Wird der gesamte Entwicklungsprozess der Projektarbeit bei Asse-Com reflektiert, so waren weder ein zentraler Machtpromotor noch ein durch eine hohe Stelle eingesetzter Berater oder Projektleiter zentrale Treiber der Entwicklung, sondern Herrn H. als Prozess- und teils als Fachpromotor.

Herr H. hatte viele Jahre an einer Vision und somit *an einem fernen Ziel festgehalten*, Schritt um Schritt auf dieses Ziel hingearbeitet, sich Herausforderungen und Widerständen gestellt und – was wohl entscheidend war – *er hatte sich Verbündete für dieses Ziel gesucht, welche ihn in seinen Kompetenzen ergänzten* und vor allem seine Anliegen in weiteren, entscheidenden Stakeholdergruppen vertraten. *So stützte der heutige CEO als Machtpromotor während vieler Jahre die Entwicklung der Projektarbeit.* Einige Top-Projektleiter und der heutige Leiter Projektleiterpool sowie der Leiter Projektportfoliomanagement unterstützten die Professionalisierung von fachlicher Seite. Gar der COO und weitere zeitweise sehr kritisch eingestellte Bereichsleiter konnten immer wieder in die Entwicklung eingebunden werden. Ihre kritische Argumentationskraft konnte größtenteils positiv für die Professionalisierung genutzt werden, da der heutige CEO und Herr H. es verstanden, auch kritischen Stimmen zuzuhören und nicht den gesamten Entwicklungsprozess in möglichst kurzer Zeit abwickeln zu wollen. Die hier beschriebene Entwicklung der Projektarbeit bei Asse-Com dauerte mehr als 10 Jahre.

Betreffend die Vorgehensweise ist festzuhalten, dass keine durchgeplante Entwicklungsstrategie gemäß einem formal angeordneten Organisationsveränderungsprojekt stattfand. Weder wurde ein Berater oder ein Projektleiter formal eingesetzt, noch bestand ein formaler Plan über mehrere Entwicklungsschritte hin.

Mit der zunehmenden Anzahl der Projekte und ihrer zunehmenden strategischen Bedeutung erhielt die Projektarbeit insgesamt mehr Bedeutung. Eigenmotivierte Personen verhalfen in unzähligen Situationen zu professionelleren Handlungsweisen. Kleine Komponenten der Projektarbeit wurden teils fast unbemerkt umgesetzt. Herr H. verstand es, Geschäftsleitungsmitglieder zu überzeugen und für seine Vision zu gewinnen. So bildeten Herr H. als Prozesspromotor und der heutige CEO als Machtpromotor über mehrere Jahre ein starkes Promotoren-Gespann. Ergänzt durch Fachpromotoren aus dem Projektleiterpool sowie aktuell dem Leiter Projektleiterpool und dem Leiter Projektportfoliomanagement besteht gewissermaßen eine Quadriga.

7.2.5 Kernpunkte der Fallstudie Asse-Com

Über die Jahre hat Asse-Com in allen drei Kompetenzfeldern „Strukturen“, „Werte“ und „Entwicklung“ eine sehr hohe Reife in der Projektarbeit erreicht. Interviewpartner betonten, dass die Projekte nun erfolgreicher geführt würden und in den vergangenen fünf Jahren kein einziges von einem Top-Projektleiter geführtes Projekt scheiterte. Weiter

werden die klareren Strukturen – gerade auch für mittelgroße und kleinere Projekte – sowie die hohe Transparenz geschätzt.

Der zentrale Promotor Herr H. musste sich über Jahre ohne starken Machtpromotor über einwandfreie Leistungen seiner Projektleiter eines Fachbereiches unternehmensweit Akzeptanz verschaffen. Der erst später gewonnene Machtpromotor unterstützt nun die Projektarbeit aktiv. Er weist selbst relevante Projekterfahrung auf und stützt die professionelle Projektarbeit auch gegenüber Machtopponenten. Als Fachpromotoren treten mehrere Personen in Erscheinung. Der initiale Promotor hat die Rolle des Fach- und Prozesspromotors übergeben und agiert nur noch im Hintergrund. Die Promotorenstruktur entwickelte sich vom Champion über das Gespann bestehend aus einem Fach- und Machtpromotor hin zur Quadriga bestehend aus Fach-, Macht-, Prozess- und Beziehungspromotor. Zudem traten Fach- und Machtopponenten auf. Da bei Asse-Com ein Klima der Offenheit, der gegenseitigen Wertschätzung und des konstruktiven Umgangs bei Meinungsverschiedenheiten herrscht, wurde zwar durch die Opposition der Entwicklungsprozess stark verzögert. Doch insgesamt wurden die Argumente und Widerstände der Opponenten positiv zur Optimierung des Gesamtkonzeptes der Projektarbeit genutzt.

Somit stellt rückblickend die Akzeptanzbarriere – und damit das Gewinnen eines Machtpromotors – die größte zu überwindende Barriere dar. Die Schlüssel zum Überwinden dieser Barriere waren Top-Leistungen des bestehenden Projektleiterpools eines Fachbereiches sowie das Gewinnen des damaligen Champions, welcher in seinem Fachbereich als Prozess-, Beziehungs-, Fach- und Machtpromotor wirkte und einen unternehmensweiten Machtpromotor erst gewinnen musste.

7.3 Fallstudie Long-Com

Long-Com ist ein weltweit tätiges Technologieunternehmen mit rund 1'200 Mitarbeitenden. Long-Com erstellt, liefert und wartet weltweit Hightech-Anlagen. Dabei bilden die durch Long-Com gefertigten Maschinen das Kernstück von großen Anlagen. Die weiteren Bauteile beschafft Long-Com auf weltweiten Märkten und konstruiert die Gesamtanlage. Die Maschinen werden an zwei Standorten gefertigt, am Hauptsitz in der Schweiz sowie an einem zweiten Standort in Asien, wo kleinere, weniger anspruchsvolle Maschinen hergestellt werden.

Das Unternehmen operierte jahrzehntelang als eine Division eines Technologiekonzerns. Aufgrund schlechter Betriebsergebnisse erfolgte vor zwölf Jahren ein Management-Buyout. Vier bisherige Führungskräfte wagten gemeinsam den Neustart. CEO wurde Herr A., ein technikaffiner Finanzmanager. Basierend auf Zero-Based-Budgeting definierte er die finanziellen Richtlinien. Unrentable Prozesse und Bereiche wurden identifiziert und das Managementteam entwickelte gemeinsam Lösungsansätze. Anschließend wurde meistens Herr B., welcher damals bereits 22 Jahre im Vorgängerunternehmen tätig war, beauftragt, die vereinbarten Lösungen umzusetzen. Folgend optimierte Herr B. einen Problembereich nach dem anderen. Vor zwei Jahren – also elf Jahre nach dem Management-Buyout – gab Herr A. seine Funktion als CEO ab und wurde neu Verwaltungsratspräsident. Herr B. nahm neu die Rolle als CEO ein.

So entwickelte sich Long-Com innert zwölf Jahren von einem unrentablen Konzernbereich zu einem überaus profitablen, eigenständigen Unternehmen. Long-Com behauptet sich in einem weltweit wachsenden Markt unter den Top-Drei-Unternehmen und wächst umsatzmäßig schneller als der Gesamtmarkt sowie seine zwei Hauptkonkurrenten. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, Technologieführer zu bleiben und neu auch umsatzmäßig Weltmarktführer zu werden.

Long-Coms Kerngebiet besteht aus den folgenden vier Hauptprozessen: (a) Herstellung der Maschinen (Design und Manufacturing), (b) Verkauf, (c) Projektmanagement/ Contracting (Engineering und Erstellung der schlüsselfertigen Anlage inkl. Einkauf aller Bestandteile) und (d) Kundenservice und Support.

7.3.1 Kontext der Projektarbeit

Das Herzstück einer Anlage ist die durch Long-Com gefertigte Maschine. Die Unique Selling Proposition (USP) Long-Coms ist die Fähigkeit, Maschinen so zu fertigen, dass diese ihren Dienst 30 Jahre und länger einwandfrei erbringen werden. Diese Fähigkeit

gründet maßgeblich auf dem impliziten Erfahrungswissen vieler Fertigungsmitarbeitender, welche fähig sind, verschiedene Materialien zu verbinden und entscheidende Konstruktionsdetails anzufertigen, damit die Maschine und die gesamte Anlage unter hohen Belastungen jahrzehntelang optimal betrieben werden kann.

Da die heutige Kundschaft nicht mehr einzelne Maschinen, sondern individuell konstruierte Anlagen bestellt, ist auch das professionelle Projektmanagement zu einer unerlässlichen Kernkompetenz geworden. Diese anspruchsvollen Kundenprojekte bestimmen die Umsätze und Erträge von Long-Com. *Daher hatte das Management von Long-Com vor zwölf Jahren das Projektmanagement/Contracting neu zu einem Hauptprozess aufgewertet und Projektmanagement zu einer Kernkompetenz von Long-Com entwickelt.*

Dem folgend wurde auch die Rolle des Projektleiters aufgewertet und neu definiert. Wurden früher Projektleiter kaum in Vertragsverhandlungen eingebunden, so hat der designierte Projektleiter heute vor Vertragsabschluss die Konzeptskizze und die offerierten Erstellungskosten zu akzeptieren oder zurückweisen. Dies zwingt den Sales Manager, den designierten Projektleiter früh und gebührend einzubinden.

Weitere Kernkompetenzen liegen im Umgang mit Mitarbeitenden, Kunden und Partnern. So genießt Long-Com bei Kunden und Partnern einen exzellenten Ruf. Die Mitarbeitenden von Long-Com werden angehalten, allzeit wertschätzend und konstruktiv zu kommunizieren, gerade auch in schwierigen Phasen wie etwa nach einem erfolgten Unfall. Nach einem Unfall auf einer Baustelle wird erwartet, dass nach der Baustellen- und Faktensicherung erst die Projektarbeiten wieder in Gang gesetzt werden, um das Projekt nicht weiter zu verzögern. Erst anschließend sind für aufgetretene Schäden möglichst einvernehmliche Lösungen mit Kunden und Partnern auszuhandeln.

Dieses bewusst partnerschaftliche Stakeholdermanagement basierend auf einer wertschätzenden, langfristig angelegten Beziehungspflege, der hohen Verlässlichkeit sowie der ausgezeichneten Produktequalität macht Long-Com zu einem der attraktivsten Systembauer seiner Sparte.

Zudem will Long-Com sich stetig weiterentwickeln, verfolgt eine klare Strategie, fördert und fordert die Mitarbeitenden und gewährt diesen viel Gestaltungsraum und Verantwortung.

Anlagenbau – Projektleiter leiten das Contracting

Die Einheit Contracting besteht aus rund 30 Projektleitern, welche für die Erstellung von Anlagen verantwortlich sind. Eine Anlage kostet zwischen 1 bis 50 Mio. Euro. Davon entfallen rund 40 Prozent der Kosten auf die Produktion der Maschine und rund 60 Prozent auf die weiteren Anlageelemente, das übergeordnete Engineering sowie die Erstellung der Anlage vor Ort beim Kunden. Nach Vertragsabschluss wird der Projektleiter für den Kunden zum Single-Point-of-Contact, vereinbart die Zwischen- und Endabnahme der Maschine und koordiniert auch intern alle zugehörigen Arbeiten. Nach der Inbetriebnahme übergibt der Projektleiter die Anlage dem Kunden. Intern überträgt er die Verantwortung der Kundenbeziehung an die Einheit Customer Service and Support.

Die Rolle der Projektleiter

Die Projektleiter sind für den Erfolg von Long-Com zu Schlüsselpersonen geworden. Im Interview beschreibt der CEO, zusammen mit weiteren Interviewpartnern, den idealtypischen Projektleiter wie folgt: Der Projektleiter ist multitaskingfähig, flexibel und erteilt weltweit Aufträge. Er besitzt ein gutes technisches Verständnis, kann hochwertige Anlagen konzipieren und erkennt die erfolgskritischen Elemente in Spezifikationen. Er ist nicht zu kreativ, aber sehr verlässlich und hält sein Wort. Ein Projektleiter ist ein Manager, obwohl er keine direkte Linienverantwortung für Mitarbeitende trägt. Er pflegt weltweit viele Kontakte und führt das Projekt so, dass die Anlage anschließend 30 Jahre und mehr betrieben werden kann.

7.3.2 Kompetenzen projektorientierter Organisationen

Long-Com weist viele projektorientierte Kompetenzen auf:

- Management-Commitment zur Projektorientierung
- Rollen und Gremien einer projektorientierten Organisation
- Stage-Gate-Projektabwicklungsprozess
- Offene, wertschätzende Kultur
- Projektleiter-Rekrutierung und Projektleiter-Förderung
- Wissensmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Zusammenwirken zwischen Hierarchien, „eigene“ Berater, Führen mit Zielen

Management-Commitment zur Projektorientierung

Der heutige CEO Herr B. beantragte vor 12 Jahren, das Projektmanagement/Contracting zu einem Hauptprozess zu machen. Der Antrag wurde genehmigt und Herr. B. wurde beauftragt, die neue Einheit Projektmanagement/Contracting zu führen sowie den neuen

Hauptprozess Projektmanagement mit all seinen Funktionen, Nahtstellen und Hilfsmitteln zu definieren. Herr B. kennt heute noch alle Projektleiter persönlich sowie deren beruflichen Werdegänge. Er prägte die Strukturen von ganz Long-Com wie kein anderer und weiß, wie zentral bedeutend die Projektleiter für Kunden und für Long-Com sind. Long-Com ist heute eine projektorientierte Unternehmung, welche alle Kundenaufträge als Projekte abwickelt und sich zukunftsorientiert weiterentwickelt betreffend Strukturen, Systemen, Leadership und organisationales sowie individuelles Lernen. Dabei nehmen die Projektleiter spannende Aufgaben wahr, erhalten viel Gestaltungsraum und finden ein Umfeld vor, in welchem sie ermächtigt werden, wiederholt erfolgreiche Projektarbeit zu leisten und langfristig ihre Arbeit mit hoher Zufriedenheit auszuführen. Das Management fördert die Entwicklung der Projektarbeit und bekennt sich zur Projektorientierung, allen voran der heutige CEO Herr B.

Rollen und Gremien einer projektorientierten Organisation

Der Projektleiter steuert die Kundenzufriedenheit entscheidend durch die einwandfreie Realisierung der Anlage sowie die Einhaltung von Kosten-, Termin- und Leistungsvorgaben. Bei Long-Com werden die Projektleiter aktiv in die Angebots- und Vertragsverhandlung eingebunden und sie verantworten alle Projektphasen bis zur Projektabnahme.

Die Teamleiter der Projektleitergruppen fördern die individuelle Entwicklung ihrer Projektleiter. Der Head of Project Engineering führt das Projektcontrolling. Alle Groß- und Risikoprojekte werden alle zwei Monate mit der Geschäftsleitung besprochen. Die Projektleiter werden in ihrer Aufgabenerfüllung gut unterstützt.

Stage-Gate-Projektentwicklungsprozess

Bereits vor 12 Jahren wurde vom Management der Stage-Gate-Projektentwicklungsprozess eingeführt. Der Prozess wurde in der Folge kontinuierlich optimiert, so dass Informationen und Dokumente an Prozessnahtstellen, beispielsweise von Verkauf an Projektmanagement/Contracting oder von Projektmanagement/Contracting an Kundenservice und Support, standardisiert und wirkungsvoll übergeben werden.

Offene, wertschätzende Kultur

Long-Com pflegt eine personenorientierte, offene und wertschätzende Kultur. Diese Kultur wird seit über zehn Jahren durch den aktuellen CEO Herrn B. geprägt. Herr B. bezeichnet sich selbst als „Marktmensch“, der gut auf seine Gesprächspartner eingehen kann. Als Ingenieur und ehemaliger Sales Manager versteht er deren Bedürfnisse und Interessen. Er pflegt heute noch viele persönliche Kontakte zu Kunden, kennt aber auch

seine eigenen Mitarbeitenden überaus gut. Er ist überzeugt, dass der Erfolg von Long-Com sowohl auf zufriedenen Mitarbeitenden als auch auf zufriedenen Kunden beruhe. Er fordert viel von seinen Mitarbeitenden, gewährt aber viel Freiraum und schenkt Vertrauen bis zum Punkt, dass er die Ausführung von Aufträgen oft gar nie überprüfe – „... wozu denn auch bei erwachsenen Menschen?“

Mitarbeitende und Kaderpersonen berichten, dass grundsätzlich die Bürotüren des Managements offenstehen und jede/r Mitarbeitende ein Geschäftsleitungsmitglied direkt kontaktieren kann, ohne übliche Dienstwege einhalten zu müssen. Dieser pragmatische, offene Umgang vereinfacht vieles. Aufrichtigkeit und Offenheit sind Werte, die in Long-Com gelebt werden. Mikropolitik hat wenig Bedeutung.

Projektleiterauswahl und Projektleiterförderung

Die Rekrutierung der richtigen Mitarbeitenden ist für Long-Com eminent wichtig. Laut mehreren Interviewpartnern dieser Studie – Projektleiter und Vorgesetzte – wünschen sich grundsätzlich viele Ingenieure, Projekte zu leiten und gleichzeitig als Ingenieure die Anlagen inhaltlich-technisch zu konzipieren. Diese Jobkombination bietet Long-Com ihren Projektleitern. Zudem wird jeder Ingenieur von Long-Com Mitglied eines internen Competence Centers. Die Competence Centers arbeiten für Long-Com relevante, herausfordernde, meist technische Themen so auf, dass neue Standards geschaffen und in Form von White Books dokumentiert werden.

Dieses Rollenprofil stellt hohe Anforderungen an die Stelleninhaber. Long-Com weiß das und prüft während Bewerbungsgesprächen primär das Potential, die Flexibilität und die sozialen Kompetenzen ihrer Bewerber. Projektleiter sind in ihrer Mandatsausübung oft auf sich alleine gestellt, können aber durch ihre Arbeit in Competence Centers auf ein Netzwerk von Peers zurückgreifen, welche in herausfordernden Situationen kollegial unterstützen können.

Long-Com pflegt flache Hierarchien. Daher haben Projektleiter kaum Aufstiegsmöglichkeiten. Da die Funktion der Projektleiter aber wertgeschätzt und angesehen ist, genügt es vielen Projektleitern, wenn ihnen über die Jahre komplexe und herausforderndere Projekte anvertraut werden und sie ihr Wissen teilen und aktuell halten können.

Wissensmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Long-Com lebt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Jede/r Mitarbeitende vereinbart im jährlichen Zielvereinbarungsprozess ein individuelles Verbesserungsziel, durch dessen Erreichung er/sie einen Beitrag zur Verbesserung von Long-Com leisten kann.

Die meisten Projektleiter erfüllen diese Anforderung durch ihr Mitwirken in einem Competence Center und der damit verbundenen Erstellung eines White Book. Die White Books werden durch die Competence Centers allen Interessierten vorgestellt, welche aufgefordert werden, die Inhalte kritisch zu diskutieren. Die bereinigten Fassungen werden formal genehmigt und als Empfehlungen oder verbindliche Vorgaben zentral für alle zugänglich abgelegt.

Die Summe der White Books ist eine wichtige Wissensquelle. Zudem stehen die Verfasser der White Books als Experten und Ansprechpersonen den Lesern zur Verfügung. Ein Projektleiter arbeitet über die Jahre an mehreren White Books in jeweils verschiedenen Teams mit. Diese Teamarbeit erzeugt neben den erarbeiteten White Books auch einen informellen Erfahrungs- und Wissensaustausch, lässt Beziehungen aufbauen und vertiefen und fördert die Identifikation mit dem Unternehmen.

Zusammenwirken zwischen Hierarchien und Führen mit Zielen

Strategische Entscheide und Stoßrichtungen werden durch das Management vorgegeben. Die Belegschaft wird jeweils bald darauf informiert und bei anstehenden Reorganisationen oft aktiv eingebunden.

Die Mitgestaltung der Reorganisation durch Mitarbeitende fördert deren Commitment zum Unternehmen und bietet Gewähr, dass Nahtstellen zwischen verschiedenen Bereichen sowie neue Hilfsmittel und Formulare wirksam und im Sinne aller umgesetzt werden. So bezeichnet auch der heutige CEO Herr B. die eigenen Mitarbeitenden als „unsere besten Berater“. Long-Com behandelt ihre organisatorischen und technischen Herausforderungen in der Regel selbst. Externe Berater werden nur selten und wenn, dann nur punktuell und gezielt beigezogen.

Für technisch ausgebildete Personen bietet die Mitwirkung an einem Reorganisationsvorhaben oft eine gewünschte Horizonterweiterung mit der Gelegenheit, eigene Kompetenzen zu fördern.

Führen mit Zielen ist ein wichtiger Grundsatz bei Long-Com. Strategien und wichtige Entscheide werden jeweils rasch und transparent kommuniziert. Projektleiter kennen und verstehen die strategische Ausrichtung in der Regel sehr gut. Vor einem Jahr wurde die erst ein Jahr alte Strategie grundlegend angepasst. Dies führte zwar zu intensiven aber jederzeit konstruktiven Diskussionen. Die Strategie wurde anschließend wieder der Belegschaft vorgestellt und wird breit mitgetragen. Dieses Beispiel zeigt, dass Long-Com im Stande ist, ihre Strategie wenn nötig in rascher Folge anzupassen und die Belegschaft in diese Veränderungen zu involvieren.

7.3.3 Entwicklung der Projektarbeit

Der Neubeginn

Bis vor zwölf Jahren war Long-Com ein klassisches produzierendes Industrieunternehmen, welches Maschinen fertigte und diese anschließend verkaufte. Die Maschinen wurden über die Jahre größer und komplexer. Heute bestellen die Kunden Anlagen, bei welchen jede Maschine individuell konzipiert und gefertigt wird. Die Kunden suchen Systemanbieter mit technisch versierten, sozial kompetenten und verlässlichen Partnern in Form von Sales Managern und Projektleitern. Das Management von Long-Com hat diese Markterwartungen schon vor zwölf Jahren richtig erfasst und ihre heute sehr erfolgreiche Marktpositionierung unter anderem durch ihre projektorientiert gestaltete Organisation geschaffen.

Vor zwölf Jahren waren gewisse Produkte und Projekttypen systematisch defizitär. Daher ließ der damalige CEO Herr A. alle Produkte und Prozesse analysieren und die Organisation grundlegend neugestalten. Herr B. wurde zum zentralen Neugestalter und bildete im Kern die neue Einheit Projektmanagement/Contracting mit dem gleichnamigen Kernprozess. Schon ein Jahr später waren vormals defizitäre Produkte profitabel. Weitere lokale Optimierungen folgten. Noch heute optimieren und entwickeln das Management und die Belegschaft in Zusammenarbeit ihr Unternehmen weiter.

Themenanstöße durch das Management

Wesentliche durch das Management angestoßene Optimierungen waren: neue Einheit und neuer Prozess Projektmanagement/Contracting; Stage-Gate-Projektentwicklungsprozess, Know-how-Management mit White-Books und Competence Centers sowie die zweimonatlichen Groß- und Risikoprojektmeetings.

Weiterentwicklung und Internationalisierung von Projektmanagement/Contracting

Nachdem Herr B. den Hauptprozess Projektmanagement/Contracting erfolgreich eingeführt hatte, übernahm er die Leitung des Kundenservice und Support, während Herrn C. neu die Leitung des Projektmanagements/Contractings übertragen wurde. Herr C. führte die Einheit, ohne sie wesentlich weiterzuentwickeln, was damals richtig war.

Einige Jahre später folgte Herr D. als Leiter Projektmanagement/Contracting und erhielt die Aufgabe, das Projektmanagement/Contracting zu internationalisieren. Neu sollten auch in Asien und an weiteren Orten ansässige Projektleiter und Ingenieure nach westeuropäischen Maßstäben Anlagen individuell konzipieren und realisieren können. Dabei sind Gestaltungselemente wie das Wissensmanagement oder die individuelle Förderung sinnvoll und den Gegebenheiten entsprechend auszugestalten.

Bottom-up

Das organisationale Mitgestalten der Mitarbeitenden hat bei Long-Com Tradition. Projektleiter, Spezialisten und Mitarbeitende erkennen laufend Verbesserungspotentiale in Arbeitsabläufen und Dokumenten. Long-Com führt das Ideenmanagement als formalen Prozess, in welchem Mitarbeitende eingebunden werden. Der Head of Engineering entscheidet zusammen mit Teamleitern und Projektleitern, welche Ideen als Themen weiter behandelt werden sollen. Die Themen werden in Form von Aufträgen an die Competence Centers formuliert und übergeben. Folgende Themen wurden durch den ursprünglich noch nicht formal geführten bottom-up-Ideenmanagementprozess angestoßen: (a) die Gestaltung der Transfermeetings vom Verkauf zu Projektmanagement/Contracting, (b) die Bestell-Spezifikation, (c) die Planungskalkulation, (d) der Transfer von Projektmanagement/Contracting zu Kundenservice und Support sowie (e) das Planned-Review-Meeting.

Neue strategische Stoßrichtung

Bis vor zwei Jahren verfolgte Long-Com während vieler Jahre erfolgreich die Strategie eines Cherry-Pickers. Das Unternehmen wurde reifer. Als vor zwei Jahren Herr B. zum neuen CEO ernannt wurde, forderte er einen Strategiewechsel: Die bisherige Technologieführerschaft sollte beibehalten und neu gezielt Wachstum angestrebt werden. Long-Com will im wachsenden Markt der umsatzstärkste und erfolgreichste Systemanbieter werden.

Im darauffolgenden Jahr wurde aufgrund der aggressiven Wachstumsstrategie der Umsatz um 30 Prozent gesteigert. Dieses rasche Wachsen war schwierig zu konsolidieren und verlangte eine erneute Strategieanpassung. Auch diese vollzog Long-Com erfolgreich und zeigt damit, dass das Unternehmen agil ist und die Mitarbeitenden auch bei intensiven Veränderungen und Richtungsänderungen „on Board“ gehalten werden.

In Interviews dieser Studie äußerten Projektleiter, dass sie die strategischen Veränderungen nachvollziehen können und dem Management vertrauen, dass dieses seine Verantwortung kompetent wahrnimmt. Sie als Projektleiter werden sich dafür einsetzen, die Kundenprojekte erfolgreich abzuwickeln. Nachhaltiger Erfolg bedinge gemäß einem interviewten Projektleiter nämlich beides – gutes strategisches Management und erfolgreiche Projekte.

Ausblick unternehmensweite Internationalisierung

Die Internationalisierung von Projektmanagement/Contracting ist herausfordernd. Seit kurzem werden auch Projektleiter aus Amerika und Asien eingesetzt. Alle neuen Projektleiter werden am Hauptsitz ausgebildet und arbeiten dort im Zuge dessen an Projekten mit.

Infolge der Internationalisierung von Projektmanagement/Contracting müssen auch weitere Bereiche wie ICT, Human Resource Management sowie Controlling internationalisiert werden und Dokumente müssen in Englisch und teils in die entsprechenden Landessprachen übersetzt werden. Zudem muss weiteres Personal weltweit geschult und weiterentwickelt werden.

7.3.4 Promotoren dieser Entwicklung

Der initiale Machtpromotor

Nach dem Management-Buyout analysierte Herr A. als CEO zusammen mit seinen Geschäftsleitungsmitgliedern das Unternehmen und definierte finanzielle Vorgaben. Jedes Produkt und jedes Projekt mussten rentabel sein. Er initiierte diverse Umstrukturierungen wie die Neugestaltung von Projektmanagement/Contracting.

Herr A. ist ein analytisch denkender, sachlich argumentierender und pragmatisch vorgehender Betriebsökonom. Bei Herausforderungen pflegt er zu sagen: „Wir haben ein Problem. Lasst uns das gemeinsam untersuchen und Lösungen finden, so dass solche Probleme nicht mehr auftreten können.“ Er erachtet die Mitarbeitenden als fähig, Herausforderungen selbst zu lösen. Bei beschlossenen Veränderungen informierte Herr A. jeweils zeitnah und offen. Herr A. suchte stets den Konsens. Ist ein Konsens nicht möglich, werden Mehrheitsentscheidungen gefällt oder der CEO entscheidet kraft seines Amtes.

Erst Fachpromotor – später Machtpromotor

Die zentrale Person der Entwicklung der Projektorientierung ist Herr B., der heutige CEO. Er ist nun seit über 30 Jahren für diese Organisation tätig und kennt das Geschäft so gut wie niemand sonst. Zudem pflegt er vorzügliche Beziehungen zu Kollegen und Kunden, wobei er immer den Erfolg anstrebt. Um erfolgreich zu sein, will er, dass Long-Com Technologieführer bleibt, seine Umsätze steigert, gute Gewinne erzielt sowie Kunden wie Mitarbeitende zufriedenstellt. Herr B. bezeichnet sich selbst als „Marktmensch, der das Wachstum will“. Seine Mitarbeitenden bezeichnen ihn als Verkäufertyp und Beziehungsmensch. Herr B. prägte in entscheidender Weise die strategische Gestaltung von Long-Com hin zu einem projektorientierten Systemanbieter.

Er war erst Fachpromotor der Entwicklung der Projektorientierung und wuchs in die Rollen des Prozess- und Machtpromotors hinein. Als aktueller CEO ist er nun Machtpromotor.

Herr B. glaubt, dass positive Grundwerte den langfristigen Erfolg fördern. Er pflegt etwa die Open-Door-Policy, schenkt rasch Vertrauen und Selbstverantwortung und kommuniziert wertschätzend. Ehrlichkeit, Verbindlichkeit und eine offene Kommunikationskultur sind Werte, welche er bei Long-Com mitprägt.

Weitere Promotoren

Weitere Fachpromotoren sind der aktuelle Leiter Projektmanagement/Contracting, Herr D., zusammen mit seinem Stellvertreter, dem Head of Project Engineering, Herrn E. Sie prägen aktuell die Ausgestaltung der Internationalisierung und entwickeln gemeinsam mit vielen Teamleitern, Projektleitern, Spezialisten und Mitarbeitenden – viele von ihnen in der Rolle als punktuelle Fachpromotoren – über die Competence Centers die operative Projektarbeit. Hierbei nehmen die Herren D. und E. auch die Rollen der Prozesspromotoren ein.

Zusammenwirken Macht- und Fachpromotor und weiterer Beteiligter

Die Herren A. und B. haben sich als Promotoren der Projektorientierung seit jeher sehr gut ergänzt. Herr A. war erst Macht- und Prozesspromotor und er lancierte Herrn B. als Fachpromotor. Über die Jahre zog sich Herr A. vermehrt als Promotor zurück und ermöglichte es Herrn B., sich zunehmend als Macht- und Prozesspromotor zu positionieren. Herr B. wiederum band zunehmend Personen in die Gestaltungsprozesse ein – erst als Fach- und später auch als Prozesspromotoren.

Seit zwölf Jahren ist Herr B. der treibende Promotor. Als Fachpromotoren wirken nun hauptsächlich die Herren D. und E. zusammen mit einigen Teamleitern und Projektleitern, Spezialisten und Mitarbeitenden.

Opponenten

Es gibt vereinzelte Opponenten gegen eine verstärkte Projektorientierung. So lehnten sich ursprünglich einzelne Verkäufer gegen den systematischen Einbezug der Projektleiter in die Angebotserstellungs- und Verkaufsphase auf, da dadurch ihre Entscheidungskompetenz eingeschränkt wurde. Doch der damalige CEO legte die neuen Prozesse und Verantwortungen klar fest und so war dieser Widerstand nach kurzer Zeit überwunden.

Eine grundlegende Opposition gegen die Projektorientierung gab es nie.

7.3.5 Kernpunkte der Fallstudie Long-Com

Folgend werden vier zentrale Punkte der Fallstudie Long-Com hervorgehoben aus den vielen Aspekten der hohen Reife in Projektorientierung von Long-Com.

Starkes Promotorengespann

Die Herren A. und B. stellen während vieler Jahre ein starkes Führungsteam dar, welches unter anderem die Projektorientierung vorantrieb. Erst war Herr A. der Macht- und Prozesspromotor. Er überließ diese Rolle zunehmend Herrn B., welcher erst Fach- und Prozesspromotor war. Über die Jahre übernahm er zunehmend die Rolle des Machtpromotors. Die Rollen des Fach- und Prozesspromotors übertrug Herr B. weiteren Personen.

Organisatorisch reifer Umgang mit Herausforderungen

Long-Com vertraut auf die eigenen Stärken und glaubt, Herausforderungen weitgehend alleine meistern zu können. Das bedeutet, dass Manager sowie die Belegschaft sich an der Organisationsgestaltung wiederholt beteiligen.

Commitment, Empowerment und Projektleiterförderung

Als erfolgreicher Systemanbieter verfügt Long-Com über projektorientiert gestaltete Prozesse und Strukturen und fördert seine Projektleiter gezielt. Das Management hat sich zur Projektorientierung bekannt. Unternehmensweit ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Gange, welcher die Professionalisierung der Projektarbeit unterstützt.

Klare Strategie, Verantwortlichkeiten, Kundenorientierung und Erfolg

Die Projektleiter kennen Long-Coms Strategie, vertrauen dem Management und führen ihre Doppelfunktion als Projektleiter und verantwortliche Ingenieure gerne aus. Kunden und Mitarbeitende sind gleichermaßen wichtig und werden entsprechend behandelt. All dies bildet die Basis von Long-Coms Erfolg.

7.4 Fallstudie En-Com

En-Com ist eine Landesgesellschaft eines weltweit tätigen Technologiekonzerns, welcher einige 10'000 Mitarbeitende beschäftigt. Der Mutterkonzern von En-Com mit Hauptsitz im deutschsprachigen Raum führt mehrere Divisionen. Forschung und Entwicklung sind zentral organisiert und finden nicht in Landesgesellschaften statt. Die Landesgesellschaften sind für die Produktion sowie für die Erstellung von Anlagen bei ihren Kunden zuständig.

En-Com verkauft und produziert mit ihren rund 5'000 Mitarbeitenden für ihre Kunden Systemlösungen und realisiert diese vor Ort beim Kunden. Somit wird im vorliegenden Case die Güte der Projektarbeit dieser Kundenprojekte beurteilt.

En-Com realisiert jährlich rund 100 Kundenprojekte bei einem „typischen“ Umsatz von rund 50 Mio. Euro je Projekt.

7.4.1 Kontext der Projektarbeit

Im Mutterkonzern wird Projektmanagement seit langem als Kernkompetenz bezeichnet. Der Konzern macht seit einigen Jahren konzernweit mehr als 50 Prozent des Betriebsumsatzes mit Projekten. So entstand aus dem ehemaligen Produktionsbetrieb ein Systemanbieter. Die Bestellungen von schlüsselfertigen Anlagen nehmen weiter zu – Projekte und Projektmanagement werden zunehmend noch erfolgskritischer.

Der Konzern wickelt jährlich mehrere 10'000 Projekte ab. Dabei erwartet jeder einzelne Kunde, dass sein Projekt einwandfrei und innerhalb der gesetzten Vereinbarungen realisiert wird.

Die Projektleiter werden konzernweit geschult, erhalten die konzerneigene Projektmanagementmethode vermittelt und durchlaufen den Projektleiter-Entwicklungspfad mit den Zertifizierungsstufen „Project Manager“, „Project Expert“ und „Project Director“. Um ein Projekt leiten zu können, muss der Projektleiter das entsprechend geforderte Projektmanagement-Zertifikat besitzen oder zumindest für die geforderte Zertifizierung angemeldet sein.

Projektfreundliches Umfeld – trotz „Chef-orientierter“ Kultur

Die Projektmanagementmethode umfasst Definitionen zu Rollen, Projektphasen, Meilensteinen und manches mehr. Trotz einer als „Chef-orientiert“ bezeichneten Konzernkultur herrscht bei En-Com ein projektfreundliches Umfeld. Die Führungskräfte diskutieren offen und unterstützend mit den Projektleitern inhaltliche Aspekte, Projektrisiken, Chancen sowie Veränderungsbedarf. Die Projektleiter schätzen es, dass fast ausnahmslos alle Führungskräfte früher selbst anspruchsvolle Technologieprojekte leiteten. Somit

kennen die Führungskräfte aus eigener Erfahrung, wie aufreibend es sein kann, wenn aufgrund eines Lieferantenausfalls Termine nicht eingehalten werden, Kunden sich genervt zeigen, die Kosten zu steigen drohen, die Mitarbeitendenzufriedenheit sinkt und herausfordernde Diskussionen anstehen. In solchen Situationen sind Anschuldigungen gegen Projektverantwortliche wenig hilfreich. Die Führungskräfte wollen vielmehr als Coaches beitragen, Lösungswege zu finden und die Projektarbeit insgesamt erfolgreicher zu gestalten – ganz im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung.

Mehr als Worte

So wird bei En-Com Projektmanagement nicht nur als wichtige Kompetenz genannt, sondern die Führungskräfte tragen aktiv zu erfolgreicherer Projekten bei.

7.4.2 Kompetenzen projektorientierter Organisationen

En-Com besitzt eine hohe organisationale Reife betreffend Projektorientierung, was verschiedene Gründe hat:

Projektmanagementmethode

Es besteht eine konzerneigene Projektmanagementmethode mit Rollenbeschreibungen, Phasenmodellen, Meilensteindefinitionen und -anweisungen, einer einheitlichen Sprache, Gremien, Projektarten usw. Die Methode wird geschult und es bestehen interne Projektmanagement-Zertifizierungen.

Projektportfolio-Software

Es steht eine konzernweite Standard-Projektmanagement-Software zur Führung und Verwaltung der Projektportfolios sowie der einzelnen Projekte zur Verfügung. Die Software ist gut in die Systemlandschaft eingebettet. Wichtige Datenexports sind automatisiert.

Projektmanagementprozesse

Die Projektmanagementprozesse sind sowohl mit weiteren strategischen und operativen Unternehmensprozessen abgestimmt als auch auf die Bedürfnisse der Projektleiter ausgerichtet.

Laufbahnmodell für Projektleiter

Es besteht ein konzernweites Laufbahnmodell für Projektleiter mit Zertifizierungsanforderungen und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Wissensmanagement

Wissensmanagement und kontinuierliche Verbesserung werden durch die Leitung der Landesgesellschaft gefördert. Ein Element des Wissensmanagements stellen die jährlich stattfindenden „Projekt-Reviews Plus“ dar. Dabei analysieren Projektleiter und Führungskräfte gemeinsam eine Auswahl von Projekten, um wiederkehrende Schwachpunkte zu erkennen, Projekt(Miss-)Erfolge zu eruieren und die Projekte detailliert miteinander zu vergleichen. Ziel dieser Analyse ist es, das Projektmanagementsystem weiter zu optimieren.

Ressourcenmanagement und standardisiertes Ressourcen-(Re-)Planning

Alle Projekte (ab einigen 10'000 Euro) werden einheitlich im Zusatzmodul Ressourcenmanagement des konzernweit eingesetzten Standard-Projektmanagement-Tools geführt. Der Replanning-Algorithmus wurde vom Leiter Projekte En-Com entwickelt und durch einen seiner Teamleiter programmiert. Dieser Algorithmus bildet die Planungscharakteristik von En-Com ideal ab.

Bei En-Com wird das monatliche Ressourcen-Replanning sehr standardisiert, pragmatisch und zudem semiautomatisch durchgeführt. Die Ist-Stunden des vergangenen Monats werden aus SAP eingelesen und die Soll-Ist-Abweichungen werden angezeigt. Das Tool generiert aufgrund des programmierten Algorithmus einen Replanning-Vorschlag für die Ressourcenverteilung der kommenden Monate. Der Projekt-Endtermin wird dabei nicht verschoben. Monatlich diskutieren der Projektleiter und sein Teamleiter die Abweichungen, das Replanning und passen die (Ressourcen-)Planung wo nötig an. Alle Entscheidungen werden während des Meetings direkt im Tool eingegeben und nach maximal 20 Minuten ist die Neuplanung der Ressourcen aus Sicht Projektleiter und Teamleiter nachgeführt. Dabei werden die Mitarbeitendenaufwände nur auf Monatsbasis zentral geplant. Die Feinplanung auf konkrete Tage plant der/die Projektmitarbeitende anschließend selbst.

Das so beschriebene, pragmatisch gehaltene und klar strukturierte Ressourcenmanagement nimmt wenig Zeit in Anspruch. Sowohl die Projektleiter als auch die Leitung beurteilen diese Art des Ressourcenmanagements als sehr gut.

Der Landesgesellschaftsleiter von En-Com versucht generell, die Planungs- und Controllingprozesse standardisiert, pragmatisch, wenig zeitaufwendig und sehr wirksam zu gestalten. So gilt es, die Vorgabe einzuhalten, damit auch umfassende Projekte durch einen Assistenten innerhalb eines Arbeitstages im Projektmanagement-Tool vollständig erfasst werden können. Monatliche Anpassungen sollen auch hier pro Projekt maximal 20 Minuten dauern.

Stakeholdermanagement

Ein wertschätzender Umgang wird gefördert und gefordert. Im gesamten Konzern besteht keine Hire-and-Fire-Kultur. Zudem gilt konzernintern, dass jeder Kunde – egal wie klein oder groß – zufriedenzustellen ist. Auch als Indiz eines guten Stakeholdermanagements kann die verhältnismäßig – im Vergleich zu ähnlichen Mitbewerbern – tiefe Fluktuation von Projektpersonal gewertet werden.

Rollen im Projektgeschäft

Die Projektleiter nehmen eine im Konzern anerkannt wichtige Funktion ein. Ihr Aufgabenbereich ist weit gefasst. Die Projektleiter verantworten das Engineering, die Kundenbetreuung, das Claim-Management und leiten das Projekt. Während der Angebots- und Verkaufsphase werden sie vom jeweiligen Verkaufsmanager beigezogen und sind in dieser Phase der Grobspezifikation damit betraut, dem Budget und den Meilensteinen aktiv zuzustimmen sowie eine eigene Risikoeinschätzung abzugeben. Die Projektleiter schätzen das breite Spektrum an Verantwortung sowie die Möglichkeit, stets neuste Technologien einzusetzen. Zudem wollen sie ihre Projekte mit möglichst wenig administrativem Aufwand führen.

En-Com verfolgt den Grundsatz, dass jeder Projektleiter zugleich die Rolle des leitenden Ingenieurs einnimmt. Würde diese Personalunion nicht vorausgesetzt, so entstünde ein hoher Abstimmungsbedarf und damit verbunden ein hoher Aufwand. Beispielsweise wäre es dann des Öfteren nötig, dass beide Personen gemeinsam einen Kundentermin wahrnehmen, was wiederum zusätzliche Kosten verursachen würde.

Die Teamleiter sind für die erfolgreiche Projektdurchführung der ihnen unterstellten Projektleiter verantwortlich, leiten selbst Projekte und bürgen für die optimale Auslastung ihrer Mitarbeitenden. Damit sind sie zusammen mit dem Verkauf auch für die angemessene und ausgewogene Akquisition von Kundenaufträgen zuständig.

Empowerment der Projektarbeit

En-Com ist eine projektorientierte Organisation. Die Projektarbeit wird sehr umfassend ermächtigt. Der Leiter der Landesgesellschaft und sein Stellvertreter nehmen jährlich am „Projekt-Review Plus“ teil, einem wichtigen Baustein des Wissensmanagements.

Strategische Klarheit und Strategieumsetzung

En-Com verfolgt klare Ziele. Im Incentivierungssystem sind Ziele mit Boni gekoppelt und stellen positive Anreize für Bereichsleiter, Projektleiter und Mitarbeitende dar.

Werte

Verlässlichkeit, Zielerreichung, aber auch Ehrlichkeit und Wertschätzung sind Werte, welche der Leiter Projekte sowie die gesamte Leitung von En-Com hoch halten und mitprägen.

7.4.3 Entwicklung der Projektarbeit

Konzernweite Entwicklung der Projektarbeit

Der Mutterkonzern von En-Com besteht seit über 100 Jahren. Seit langem werden anspruchsvolle Projekte durchgeführt wie die Entwicklung neuer Technologien und Produkte, das Erstellen gesamter Anlagen oder der Ausbau derselben sowie die Erweiterung und Neuorganisation des eigenen Unternehmens. Projekte bilden einen zentralen Drehpunkt im Unternehmen. Somit begann die Entwicklung des Projektmanagements wohl kurz nach der Konzerngründung. Die konzernweiten Richtlinien, Standards und Qualifizierungsprogramme bestehen seit Jahrzehnten. Projektmanagement ist Teil der Konzernkultur und prägte den Konzern deutlich mit. Eine stetige Weiterentwicklung des Projektmanagements wird angestrebt.

Der Aufbau von Schlüsselkompetenzen im Bereich Projekte von En-Com

Als Herr Z. vor sieben Jahren die Leitung des Bereichs Kundenprojekte in der Landesgesellschaft En-Com übernahm, war er überrascht, dass kein einheitliches Ressourcenmanagement bestand. Zudem beurteilte er die Planung und das Controlling als ungenügend und vermisste eine projektfreundliche Kultur.

Er vertrat den Standpunkt, dass die ihm vorgegebenen Bereichsziele nur erreicht werden können, wenn die Personalressourcen nahezu optimal ausgelastet würden, die Projektleiter und die Projektmitarbeitenden engagiert und mit Freude ihrer Arbeit nachgingen und die Zusammenarbeit wertschätzend stattfände. Nur so können fortlaufend neuste Technologien erfolgreich eingesetzt, hochwertige Teamarbeit erbracht und jeder Kunde zufrieden gestellt werden. Daher gestaltete Herr Z. (a) das Ressourcenmanagement neu, (b) richtete das Projektmanagement auf die Ansprüche der Projektleiter aus sowie (c) forderte von seinen Projektgruppenleitern, dass die Projektleiter in Statusmeetings von ihnen unterstützt und gecoacht werden:

a. Ressourcenmanagement

Herr Z. besitzt über 20 Jahre Projekt- und Projektportfoliomanagementenerfahrung. Er hat sich wiederholt mit den Herausforderungen des Ressourcenmanagements auseinandergesetzt und analysierte, wie Plan-Ist-Abweichungen einzelner Arbeiten effektiv – in der

Praxis – in den darauffolgenden Zeitperioden umgesetzt werden. Dabei erkannte er, dass die Abarbeitung geplanter, jedoch nicht erledigter Arbeiten mathematisch betrachtet sich zusätzlich gemäß einer wellenförmigen Verteilung zur bereits geplanten Ressourcenauslastung in den kommenden Zeitperioden aufaddieren lassen. Es gelang ihm, die Systematik als Algorithmus zu beschreiben. Nun ließ Herr Z. diesen Algorithmus als Programm zur Ressourcenplanung durch einen seiner Teamleiter mit besonderen Programmierkenntnissen umsetzen. Folglich konnte die monatliche Nachführung der Ressourcenzuweisung semiautomatisch unterstützt werden. Das Tool war so gestaltet, dass es außerordentlich bedienerfreundlich war, wenig händische Bearbeitungszeit beanspruchte und hilfreiche Informationen und Vergleiche sowohl für das gesamte Projektportfolio als auch für die einzelnen Projekte lieferte.

Nachdem dieses Tool einige Jahre gute Dienste geleistet hatte, entschied die Konzernleitung, nur noch ein vorgegebenes Standard-Tool auch für das Ressourcenmanagement zuzulassen. Aufgrund des Widerstands von Herrn Z. entschied die Leitung seiner Landesgesellschaft, den durch Herrn Z. entwickelten Algorithmus der Ressourceneinteilung als Zusatzmodul des Standard-Tools programmieren zu lassen. Heute erfolgt die monatliche Ressourcenanpassung in allen Projekten dieser Landesgesellschaft mit Hilfe des genannten Zusatzmoduls. Team- sowie Projektleiter beurteilen diese Planungsunterstützung als sehr hilfreich.

b. Auf Projektleiter wirksam ausgerichtetes Projektmanagement

Neben der Führung des Ressourcenmanagements stellte Herr Z. zudem einen klaren Anspruch an die Art, wie Projekte zu managen sind. Der Projektleiter koordiniert die Projektrealisierung, verantwortet das Kundenmanagement, das Claim Management und führt sein Team. Die Doppelfunktion als Leiter und führender Ingenieur wird von den technikaffinen Ingenieuren geschätzt. Während sie vom Einsatz neuester Technologien besonders fasziniert sind, widerstrebt ihnen die Projektadministration. Damit die Projektleiter ihre Projektleiterfunktion aktiv wahrnehmen, ließ Herr Z. die entsprechenden Prozesse und Tools so gestalten, dass die Projektleiter diese als gut und wenig zeitraubend beurteilen. Das Tool liefert für die Projekt- sowie für die Portfoliodurchsprachen anschaulich alle wichtigen Informationen und adressatengerecht aufbereitete Übersichten.

Gegen die Nutzung des Tools und die Anwendung des Prozesses bestehen keine Widerstände.

c. Klare Zuständigkeiten, Freiräume und unterstützende Gespräche

Bei En-Com sind die Verantwortlichkeiten grundsätzlich klar geregelt und dennoch beklagen sich Team- oder Projektleiter nicht über mangelnde Gestaltungsfreiräume. Das mag an der Fach- und Führungskompetenz der Vorgesetzten liegen.

Das Führungsverhalten im Konzern ist durch einen autoritären Führungsstil geprägt. Im Projektumfeld von En-Com führen Linienvorgesetzte mit Projektleitern offene Diskussionen über Projektrisiken, Krisen oder Nachforderungen. Die Vorgesetzten äußerten in den Studieninterviews, dass sie ihre Aufgabe darin sähen, die Projektleiter in der erfolgreichen Umsetzung ihrer Projekte zu unterstützen. Bei Schwierigkeiten müssen sich Projektleiter demnach nicht in erster Linie rechtfertigen, sondern sie sollen während der Projektdurchsprachen primär in ihren Aufgaben unterstützt werden.

Konsolidierungsphase

Mittlerweile hat das Replanning-Zusatzmodul seine Reife erreicht. Herr Z. hatte mehrere Jahre die Entwicklung des Projektmanagements im Bereich Projekte von En-Com geprägt. Heute ist die Pflege und Weiterentwicklung nicht mehr von einzelnen Promotoren abhängig. Seit kurzem verwendet nun ein zweiter Konzernbereich dieses Replanning-Zusatzmodul und zeigt sich ebenfalls sehr zufrieden.

7.4.4 Promotoren dieser Entwicklung

Zentraler Promotor als Fach- und Machtpromotor

Herr Z. agiert seit sieben Jahren als zentraler Promotor und fördert die Professionalisierung der Projektarbeit bei En-Com umfassend. Er nimmt die Rollen des Fach- und Machtpromotors ein.

Spezifischer Fachpromotor

Ein Jahr nach Aufnahme seiner Tätigkeit bei En-Com fand Herr Z. einen erfahrenen Programmierer, welcher seine Vision des wirksamen Ressourcenmanagements umzusetzen vermochte. Dieser spezifische Fachpromotor war ein begeisterungsfähiger Teamleiter, der die Geschäftslogik sowohl aus der Perspektive des Projektleiters als auch aus jener der Bereichsleitung verstand. Dieser Teamleiter war neben Herrn Z. der entscheidende Fachpromotor – erst für das Ressourcenmanagement, anschließend auch für die weiteren Gestaltungselemente der Projektarbeit bei En-Com.

Teamleiter als punktuelle Fachpromotoren

Während der Entwicklung des Ressourcenmanagement-Tools wurden alle Teamleiter des Bereiches Projekte eingebunden und wirkten punktuell als Fachpromotoren mit.

Prozesspromotor

Herr Z. tauschte sich von Beginn an regelmäßig mit dem Stabschef von En-Com über seine Pläne aus. Der Stabschef ist selbst projektaffin und unterstützte Herrn Z. stets in dessen Vorhaben. Der Stabschef setzte sich in den Leitungsgremien der Landesgesellschaft für die neuen Konzepte ein und wirkte als Prozesspromotor.

Hoher Machtpromotor

Der Leiter En-Com führte früher selbst komplexe technische Projekte und ist sich der Herausforderungen eines Projektleiters bewusst. Als das neu entwickelte Ressourcenmanagement-Tool in das Standardtool überführt werden sollte und verhältnismäßig hohe Kosten verursachte, stimmte der Leiter En-Com diesem Schritt zu, da er den Nutzen für Projekt- und Teamleiter abschätzen konnte.

Opponenten

Ein Teamleiter weigerte sich, das erste, neu entwickelte Ressourcenmanagement-Tool einzusetzen. Er wurde vor die Wahl gestellt, entweder konsequent das Tool und die vorgegebene Managementlogik anzuwenden oder die Teamleiterposition zu verlassen und neu als Projektleiter tätig zu werden. Er wählte die Projektleiterfunktion und gab seine Führungsfunktion als Teamleiter auf.

Ansonsten war kein Widerstand auszumachen.

7.4.5 Kernpunkte der Fallstudie En-Com

Visionärer Leiter Projekte von En-Com

Die Professionalisierung des Bereichs Projekte bei En-Com erfolgte aufgrund der Initiative und der Weitsicht des Leiters Projekte. Dieser nahm die Rollen des Fach- und Machtpromotors in Personalunion ein und verfolgte eine klare Vision, war ausdauernd und hat sich in seinem Bereich während sieben Jahren auf eine markant höhere Reife der Projektarbeit fokussiert, welche schließlich auch erreicht wurde. Dabei fand er für sein Vorhaben geeignete Verbündete. Zudem achtete er darauf, dass die Projektleiter, welche die neuen Prozesse und Hilfsmittel effektiv anwenden müssen, ihren individuellen Nutzen erkannten und somit bereit waren, die Neuerungen zu akzeptieren und vor allem anzuwenden.

Integration von Projektleiter- und Managementbedürfnissen sowie Nahtstellen

Die drei neu geschaffenen Kompetenzen betreffend *„Ressourcenmanagement“*, *„Auf Projektleiter wirksam ausgerichtetes Projektmanagement“* und *„Klare Zuständigkeiten,*

Freiräume und unterstützende Gespräche“ führen zu erfolgreicheren Projekten und steigern die Umsätze und Gewinne des Bereiches Kundenprojekte.

Die verbesserten Ergebnisse werden erreicht, da klare Vorstellungen über den angestrebten Zustand klar kommuniziert wurden und weil die allgemein skeptischen und daher erfolgskritischen Projektleiter ihren individuellen Mehrwert in den neuen Prozessen erkannten – in Nutzerfreundlichkeit, Pragmatismus und geringem Planungs- und Controllingaufwand.

Zugleich stellen die neuen Prozesse und Tools auch das Management vollauf zufrieden. Ein weiterer Vorteil kann auch darin ausgemacht werden, dass nun mehr Schnittstellen automatisiert abgestimmt werden mit den Anwendungen des Finanzmanagements und des Customer Relationship Managements.

Leitung En-Com mit hoher Projektarbeitskompetenz

Die Leitung En-Com stellte Herrn Z. vor sieben Jahren als neuen Leiter Projekte ein und es wurden klare Bereichsziele definiert. Für die Gestaltung der Projektarbeit gewährte ihm der Leiter En-Com allerdings freie Hand.

Sieben Jahre Entwicklung

Die hier beschriebene Entwicklung dauerte rund sieben Jahre – eine lange Zeit. Auch der Fall von En-Com zeigt, dass Promotoren der Entwicklung der Projektarbeit über die Eigenschaften Ausdauer und Geduld verfügen müssen.

7.5 Fallstudie Car-Com

Car-Com ist ein seit gut 100 Jahren bestehendes Hightech-Unternehmen mit rund 1'000 Mitarbeitenden. Die Kernkompetenz von Car-Com ist, kundenspezifisch neuste Produktionsverfahren für die Massenfertigung zu entwickeln und diese Verfahren anschließend anzuwenden. Somit ist Car-Com herausgefordert, in einem hoch kompetitiven Markt stets Neues zu entwickeln. Car-Coms Kernkompetenz ist ihre Innovationsfähigkeit.

Mit zunehmend mehr Kundenaufträgen sowie kürzeren Entwicklungszeiten wird die organisationale Projektmanagementkompetenz wichtiger. Jedes Projekt muss die formulierten Ziele erreichen. Demnach hat das Portfoliomanagement sicherzustellen, dass Projektziele realistisch und klar formuliert sowie die Projekte betreffend Ressourceneinsätzen und Entwicklungssynergien stimmig aufeinander abgestimmt werden. Weiter müssen die Produktion und die Entwicklung gut aufeinander abgestimmt werden, was bedeutet, dass diese Abteilungen gut zusammenarbeiten müssen.

Car-Com besitzt eine klar formulierte Strategie, die im Unternehmen kommuniziert und weitgehend verstanden wird. Die Wahl der Projekte erfolgt systematisch und nachvollziehbar. Die Projekte werden gemäß den zugewiesenen Zuständigkeiten und weitgehend definierten Standardprozessen abgewickelt. Die tägliche Projektarbeit, personelle und organisatorische Veränderungen, neue Technologien und Anforderungen machen eine Pflege und Weiterentwicklung des Projekt- und Multiprojektmanagements erforderlich.

7.5.1 Kontext der Projektarbeit

Als ehemaliger Industriebetrieb lag Car-Coms Stärke lange in der Produktion. Heute positioniert sich Car-Com primär über ihre Innovationsfähigkeit. Innovationsfähigkeit erfordert wirksam geführte Entwicklungsprojekte. Die Geschäftsleitung nennt daher Projektmanagement als eine zentrale, wettbewerbsentscheidende Kompetenz von Car-Com. Die Anforderungen an das strategische und operative Projektmanagement nehmen stetig zu. Car-Com muss die Projektarbeit weiter professionalisieren.

7.5.2 Kompetenzen projektorientierter Organisationen

Car-Com hat schon Professionalisierungsschritte in Richtung Projektorientierung eingeleitet. Ihre wichtigsten Kompetenzen der professionellen Projektarbeit sind die Folgenden:

- A. Management-Commitment und -Kompetenz betreffend Projektarbeit
- B. Umsichtig agierender Leiter PMO durch Leitung ermächtigt

- C. Projektgeschäft auf Unternehmensstrategie ausgerichtet
- D. Formalisierter Stage-Gate-Prozess zur Projektabwicklung
- E. Multiprojektmanagement-Tool in Einführung
- F. Stimmiges Ganzes betreffend Projektarbeit
- G. Schwachpunkt: Geringschätzung der Rolle Projektleiter

A. Management-Commitment und -Kompetenz betreffend Projektarbeit

Alle vier Geschäftsleitungsmitglieder von Car-Com unterstützen die Entwicklung des Projektmanagements und engagieren sich für das reibungslose Durchführen aller Projekte. Der CEO initiierte die Beschaffung und Einführung eines Projektmanagement-Tools. Alle Geschäftsleitungsmitglieder nehmen an den regelmäßig stattfindenden Project Steering Committees teil, auch wenn sie im Ausland weilen – dann über Skype. Das strategiekonforme Bilden des Projektportfolios, die gemeinsame Risikobetrachtung und Ressourcenzuweisung sowie allfälliges Ablehnen von Projektanfragen oder Verschieben von Entwicklungstätigkeiten wird gemeinsam, regelmäßig und mit hoher Priorität wahrgenommen. Der Leiter PMO erhält in der Regel bei jedem Geschäftsleitungsmitglied innert 24 Stunden einen Besprechungstermin.

B. Umsichtig agierender Leiter PMO durch Leitung ermächtigt

Das zentrale Projekt-(Management-)Office (PMO) wird durch einen weitsichtig handelnden Leiter PMO geführt und durch den CEO sowie das Steering Committee unterstützt und ermächtigt. Der Leiter PMO koordiniert alle Projekt- und Projektmanagement-Belange.

Ein in dieser Studie interviewter Projektleiter meint, die zentralen Elemente des Projektmanagementsystems von Car-Com seien: (a) das zentrale PMO, (b) die Person des Leiters PMO sowie (c) die Project Steering Committees. Damit werde das Projektgeschäft zielgerichtet geführt. Zudem seien Ansprechpersonen und Zuständigkeiten klar. Entscheide werden zeitnah herbeigeführt. Die Abläufe sind berechenbar. Entscheide und Entscheidungswege sind definiert, werden eingehalten und sind insofern voraussehbar.

Der Leiter PMO koordiniert Projektanfragen und Projekte, schafft Transparenz im Projektportfolio, gibt kleinere Projekte selbst frei und koordiniert bei größeren Projektanfragen die erforderlichen Meetings. Früher hatte er als Projektleiter selbst Projekte geführt. Weiter unterstützt er punktuell Projekte und betreut Projektleiter. Zudem gestaltet er im Auftrag der Geschäftsleitung die Projektarbeit, indem er Vorgaben ausarbeitet und deren Einhaltung überwacht.

C. Projektgeschäft auf Unternehmensstrategie ausgerichtet

Es besteht eine klare Unternehmensstrategie, welche kommuniziert und von den Projektleitern und weiteren Projektbeteiligten verstanden wird. Verschiedene Interviewpersonen betonten, dass die Unternehmensstrategie über Projekte umgesetzt wird. Die Projekte werden gemäß ihrem Beitrag an der Unternehmensstrategie priorisiert umgesetzt. So zeigt sich, dass der strategische Fit zentral ist. Weitere wichtige Kriterien sind die Wirtschaftlichkeit und die Auslastung der Mitarbeitenden.

D. Formalisierter Stage-Gate-Prozess zur Projektabwicklung

Es besteht ein Stage-Gate-Prozess mit fünf Gates und klaren Anforderungen je Gate, welche für jedes Entwicklungsprojekt zu erfüllen sind. Damit ist die Projektabwicklung klar geregelt. Die Anträge sind einheitlich vorzulegen, die Tätigkeiten für jedes Projekt sind zu strukturieren und es herrscht eine hohe Transparenz und Vergleichbarkeit im Projektportfolio. Bei Car-Com wird das Einhalten der Vorgaben systematisch überwacht. Das Nichteinhalten wird konsequent geahndet, was zur Folge hat, dass die definierten Abläufe effektiv gelebt werden.

E. Multiprojektmanagement-Tool in Einführung

Die Einführung eines Multiprojektmanagement-Tools war für den Leiter PMO nicht prioritär. Doch vor zwei Jahren initiierte der CEO die Beschaffung eines Multiprojektmanagement-Tools. Er forderte eine bessere Transparenz und die Professionalität war zu erhöhen.

Der Leiter PMO wurde beauftragt, Tools und Toolanbieter zu evaluieren. Das weitgehend eingeführte Tool schafft die vom CEO geforderte Transparenz. Projektleiter schätzen das Tool, weil gerade in Kundenaudits nun alle Daten aus einem einzigen Tool verfügbar sind, die Daten-Konsistenz gewährleistet wird und das Tool einfach zu bedienen ist. Dem Leiter PMO bietet das Tool Analysen und Simulationen und die Geschäftsleitung erhält die gewünschten Kennzahlen anschaulich präsentiert.

F. Stimmiges Ganzes betreffend Projektarbeit

Die Projektarbeit ist kulturell und organisatorisch ausgewogen gestaltet. Die Projektarbeit wird in den nächsten Jahren weiterentwickelt. Der Leiter PMO ist von der Wichtigkeit der systematischen und professionellen Projektarbeit überzeugt und äußerte daher: „Projektmanagement hat für uns eine hohe Relevanz. Unser System funktioniert.“ Und ein Projektleiter fügte an: „... aber ein Selbstläufer wird das nie.“

G. Schwachpunkt: Geringschätzung der Rolle Projektleiter

Die meisten Kundenaufträge werden als Projekte abgewickelt. Dabei koordinieren die Projektleiter mehrere externe und interne Beteiligte. Die Projektleiter werden einerseits als Problemlöser mit einer hohen Organisationskompetenz geachtet. Andererseits werden den Projektleitern zu viele rein administrative, zeitaufwendige Arbeiten zugewiesen, da die Projektassistenten abgeschafft wurden. So müssen Projektleiter nun selbst einfache, aber zeitraubende Koordinationsaufgaben erledigen.

Da Projektleiter keine Delegationsmöglichkeiten haben, fällt es ihnen schwer, sich auf ihre zentralen Aufgaben zu fokussieren, nämlich Risiken zu antizipieren und in hektischen Zeiten ruhig die Richtung zu weisen. Projektleiter sind zu stark Einzelkämpfer und haben trotz großen Verantwortungen geringe Entscheidungskompetenzen. Statt einfache Aufträge vergeben und so delegieren zu können, müssen Projektleiter auf der Basis ihrer natürlichen Autorität, mit guten Argumenten und leidenschaftlich vorgetragenen Voten andere Mitarbeitende überzeugen („überreden“), eine Aufgabe auszuführen. Dies sei sehr ermüdend und oft zermürbend.

Projektleiter sollten gemäß dem Leiter PMO und heutigen Projektleitern aufgewertet und ihre Rolle betreffend Aufgabenfülle entschlackt werden.

7.5.3 Entwicklung der Projektarbeit

Frühe Phase des Projektmanagements – in den frühen 1990-er Jahren

Es besteht ein noch sehr allgemeines Projektmanagement-System basierend auf einem rudimentären Projektmanagement-Handbuch. Das Projektgeschäft besitzt noch eine geringe Bedeutung innerhalb des Unternehmens. Somit werden Projekte noch wenig systematisch geführt. Es bestehen kaum Projektaufträge mit klaren Vorgaben oder Kompetenzzuteilungen an den Projektleiter mit der Beauftragung zur Umsetzung. Die Projektleiter bestimmen selbst, wie sie ihr Projekt führen.

Grundlagen des Managements eines einzelnen Projekts – um 2005

Die voranschreitende Technologisierung, Digitalisierung und die zunehmenden und individuelleren Ansprüche der Kunden zwangen Car-Com, ihre Innovationsfähigkeit markant zu verbessern. Lag bis anhin der Fokus auf einer effizienten Produktion, so waren nun zunehmend mehr individuelle, kundenspezifische Entwicklungsprojekte abzuwickeln. Die Mitglieder der damaligen Geschäftsleitung hatten noch wenig Erfahrung und kaum Wissen betreffend Projektmanagement mit Ausnahme des Leiters Entwicklung.

Dieser Leiter Entwicklung prägte einerseits die technologischen Entwicklungen bei Car-Com, andererseits bildete er selbst Projektleiter nach IPMA aus. Er definierte für Car-

Com ein Projektmanagement-Handbuch und führte dieses selbst ein. Darin war festgelegt, wie Projekte abzuwickeln waren. Er besaß die Übersicht über alle Projekte und entschied als Leiter Entwicklung autonom, welche Projektanträge freizugeben, zurückzustellen oder abzulehnen seien.

Die Abwicklung der Projekte erfolgte zufriedenstellend. Die Projektleiter hielten die klaren Anweisungen ein.

2005 brannte die Produktionshalle von Car-Com ab. Der Leiter Entwicklung übernahm selbst die Leitung des Projektes zum Wiederaufbau der Produktionshalle. Das Projekt wurde erfolgreich umgesetzt. Projektmanagement wurde erstmals als relevante Managementdisziplin bei Car-Com wahrgenommen. Noch Jahre später wird dieses Projekt als Meilenstein in der Entwicklung des Projektmanagements bei Car-Com genannt.

Verjüngte Geschäftsleitung mit projekterfahrenem CEO – 2011

Zwischen 2008 und 2012 schieden alle bisherigen Geschäftsleitungsmitglieder aus der Geschäftsleitung aus. Alle neuen Geschäftsleitungsmitglieder unterstützen die Weiterentwicklung des Projektmanagementsystems. Die heutigen vier Geschäftsleitungsmitglieder sind 35 bis 45 Jahre alt und projekterfahren. Der CEO beauftragte den Leiter PMO mit der Evaluation eines Projektportfolio-Tools, welches auch die Führung der einzelnen Projekte unterstützen soll. Er beauftragte weiter den Leiter PMO, das Portfolio zu führen, Projekte zu klassieren und kleinere Projekte selbst freizugeben sowie Projektleiter zu coachen. Der bisher sehr administrativ eingesetzte Leiter PMO wurde stark ermächtigt, hat nun wöchentlich Kontakt mit der Geschäftsleitung und prägt die Projektarbeit maßgebend. Der frühere Leiter Entwicklung verließ das Unternehmen. Der jetzige Leiter Entwicklung stimmt sich mit dem Leiter PMO gut ab und führt seine Projektleiter primär inhaltlich. Er überlässt dem Leiter PMO die methodische Gestaltung und Prägung der Projektarbeit bei Car-Com.

7.5.4 Promotoren dieser Entwicklung

Der erste Promotor war der frühere Leiter Entwicklung, welcher auch den Wiederaufbau der Produktionshalle 2005 leitete. Er trat als Fach-, Macht- und Prozesspromotor der Projektarbeit auf und verkörperte so den Projektchampion.

Weitere Promotoren traten auf, als 2011 die Geschäftsleitung verjüngt wurde. Der CEO ist der Machtpromotor. Er ermächtigte den Leiter PMO und förderte ihn so, dass er die Rolle des Fachpromotors übernahm und mehr und mehr selbständig die Projektarbeit zu gestalten begann. Der CEO übernimmt teilweise auch die Funktion des Fachpromo-

tors. Je stärker der Leiter PMO auftritt, desto mehr kann dieser selbst die Entwicklungsschritte der Projektorientierung bestimmen und zunehmend als maßgebender Fachpromotor auftreten.

7.5.5 Kernpunkte der Fallstudie Car-Com

Car-Com führt als Industrieunternehmen schon lange Projekte. Doch erst mit der Verjüngung der gesamten Geschäftsleitung hat 2011 der neue CEO die Rolle des Machtpromotors der Projektorientierung wahrgenommen und treibt seit da als Macht- und vorher auch als Fachpromotor die Professionalisierung der Projektarbeit voran. Er hat den Leiter PMO ermächtigt und ihm den Freiraum geschaffen, damit dieser als Fachpromotor aktiv wurde und nun entscheidend die Projektorientierung bei Car-Com mitprägt. Wesentliche Elemente der Projektarbeit wurden in den vergangenen drei Jahren eingeleitet. Wesentliche Entwicklungsschritte sind eingeleitet oder geplant. Die Professionalisierung der Projektarbeit wird als Programm geführt und wird noch mehrere Jahre dauern.

7.6 Fallstudie Insure-Com

Insure-Com ist ein führendes Versicherungsunternehmen mit rund 2 Millionen Versicherten und rund 3'000 Mitarbeitenden. Jährlich werden knapp 100 Projekte für insgesamt rund 200 Millionen Euro Aufwand durchgeführt. Insure-Com ist in einem kompetitiven und sehr regulierten Markt tätig. Gesundheits- und Versicherungskosten steigen kontinuierlich. Die Versicherungsanbieter müssen laufend neue Angebote entwickeln.

Insure-Com entstand vor 18 Jahren aus dem Zusammenschluss zweier Versicherungsgesellschaften. In den folgenden fünf Jahren wurden hauptsächlich Projekte zur Erneuerung der Informatikinfrastruktur durchgeführt. Ein Innovationsstau hinsichtlich Versicherungsprodukte entstand. Insure-Com musste dringend neue, kreative und prämiensparende Versicherungslösungen für ihre Kunden entwickeln. Produktentwicklungen und Marketingkampagnen wurden initiiert. Kundenbindung und Kundengewinnung mussten verbessert werden. Innovationen gepaart mit kostensparenden Standardisierungen sind in kompetitiven Märkten wettbewerbsbestimmend.

Vor 13 Jahren entschied die Geschäftsleitung, ein unternehmensweites Project Management Office zur Standardisierung der Projektprozesse sowie zur Förderung der Projektleiter einzurichten. Die Kompetenz in der Projektarbeit sollte gestärkt werden.

Die Business- und ICT-Architektur von Insure-Com ist nun nach einer langen Phase ohne grundlegende Erneuerung wieder veraltet. Insure-Com wird in den kommenden Jahren ihre Business- und ICT-Architektur erneut erneuern müssen. Die entsprechende Vision besteht und ein neuer CIO begann seine Tätigkeit vor sechs Monaten. Es zeichnet sich ab, dass diese Neugestaltung einschneidende Auswirkungen auf die Projektarbeit haben wird.

7.6.1 Kontext der Projektarbeit

Das Versicherungsgeschäft unterliegt seit Jahren einem starken Wandel. Organisationsveränderungen, Produktentwicklungen und regulatorische Anpassungen werden als Projekte realisiert. Um Insure-Com rentabel zu gestalten, sind schlanke und effiziente Prozesse erforderlich. Projektmanagement hat in den letzten 14 Jahren stark an Bedeutung gewonnen.

Veränderungen werden mittels Projekten realisiert. Obwohl Insure-Com nur interne Projekte führt, nennen der CIO und der Leiter Human Resource Management Projektmanagement eine erfolgsentscheidende Kompetenz. Dennoch war das Commitment zur Projektarbeit in den letzten Jahren von Seiten des Managements nicht immer stark spürbar. Vor 13 Jahren wurde die Business- und ICT-Architektur neugestaltet. Nun steht wie-

der die Neugestaltung der Business- und ICT-Architektur an. Erfolgreiche Projektabwicklungen werden erfolgsentscheidend und Projektmanagement-Prinzipien werden neu definiert. Insure-Com will weiterhin führend betreffend attraktiven Versicherungsprodukten bleiben, was erfolgreiche Projekte bedingt.

7.6.2 Kompetenzen projektorientierter Organisationen

Die Projektarbeit von Insure-Com weist vier Pfeiler auf:

- a) Project Governance,
- b) Transparenz durch einheitliche Business Cases,
- c) Unterstützung der Geschäftsleitung,
- d) Förderung der Projektleiter.

Diese Pfeiler wurden vor rund zehn Jahren gesetzt und seither leicht, aber kontinuierlich weiter optimiert.

A. Die Project Governance

Laut dem ehemaligen Leiter Projektleiterpool ist die Project Governance „die formale und inhaltliche Gesetzgebungs- und Controllinginstanz für sämtliche Themen im erweiterten Projektumfeld, insbesondere zur Risikominimierung“. So regelt und genehmigt die Projekt- und Investitionssteuerung die Projektbudgets. Governance-Ziele sind

- (1) das Schaffen von Standards und Instrumenten, um die bereichsübergreifenden finanziellen und personellen Ressourcen optimal auf Projekte und Maintenance zu verteilen;
- (2) das Erarbeiten eines Rahmens für die Gremien PISA (Projekt- und Investitionssteuerungsausschuss) und MPM (Multiprojektmanagement) mit dem Ziel, die Steuerung des Portfolios und einzelner Projekte einheitlich zu verbessern.

Der Projekt- und Investitionssteuerungsausschuss (PISA)

- a. schlägt Projektpriorisierungen vor,
- b. erteilt Projektphasenfreigaben,
- c. überwacht Projektzielerreichungen und Architekturabweichungen und informiert die Konzernleitung, wenn nötig.

Die zentrale Einheit Multiprojektmanagement (MPM)

- a. begleitet Budget- und Ideenprozesse, überprüft Business Cases, unterstützt die Konzernleitung bei der strategischen Planung von Projekten,
- b. erstellt das Projektportfolio-Reporting,
- c. koordiniert Ressourceneinsätze innerhalb der Projektlandschaft,

- d. definiert die Projektmethodik,
- e. begleitet Fachbereiche in der Projektarbeit.

Insure-Com hat ihre Project Governance über viele Jahre entwickelt und eine gute Reife entwickelt.

B. Transparenz durch einheitliche Business Cases

Bei Insure-Com wird kein Projekt gestartet, ohne dass ein entsprechender Business Case abgenommen ist. So kann der quantifizierbare Nutzen von jedem Projekt nachvollzogen und die erforderliche Transparenz geschaffen werden. Jeder Business Case gibt Auskunft zur Projektwirkungskette, zum Strategiebezug, zur Wirtschaftlichkeit und zur Risikoanalyse. Zudem werden alle Projektdokumente im zentralen Project-Web abgelegt. Alle Projektleiter und das Management haben uneingeschränkten Einblick in alle Projektdokumente.

Obwohl durch die hohe Transparenz ein Nutzencontrolling einfach zu führen wäre, besteht kein solches.

C. Unterstützung der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung hat die oberste Leitung der Projekt- und Investitionssteuerung und stellt die oberste Eskalations- und Entscheidungsinstanz für Projekte dar, sie sorgt für die Einhaltung des gesamten Portfoliobudgets, gibt Projekte frei und entscheidet über deren Beendigung.

Der Leiter Finanzen unterstützt seit Jahren die Projektarbeit aktiv, gilt als Sparringpartner des Leiters Multiprojektmanagement und fördert einzelne Projekte sowie die Standardisierung der Projektarbeit.

Vor wenigen Jahren wurde jedoch die Organisation stärker funktional ausgerichtet, was u.a. das Projektgeschäft schwächte. Neu soll die Einheit Multiprojektmanagement dem Bereich ICT zugeordnet werden, was Businessvertreter nicht begrüßen.

D. Förderung der Projektleiter

Mitarbeitende werden motiviert, sich als Projektleiter stetig weiter zu entwickeln – vom Teilprojektleiter zum Projektleiter kleinerer Projekte und dann zum Projektleiter großer, komplexer Projekte. Die Projektleiter durchlaufen ein Qualifizierungsprogramm mit vier Projektleiterreifegradstufen. Grundsätzlich ist das Fördern der Projektleiter als sehr positiv zu werten.

Doch der Projektleiterentwicklungspfad hat einen grundlegenden Mangel: Er ist nicht mit dem unternehmensweiten Karriereentwicklungspfad gekoppelt. Er bietet Projektleitern nicht die Möglichkeit zu einer fluiden Laufbahn mit der Chance, beispielsweise für einige

Jahre eine Fachfunktion und anschließend einige Jahre eine Linienführungsfunktion zu übernehmen sowie später wieder als Projektleiter tätig zu werden. Wer Projektleiter wird und nicht langfristig im Projektmanagement tätig bleiben möchte, sollte schon nach wenigen Jahren wieder eine Fach- oder Linienfunktion übernehmen. Ansonsten verringern sich zunehmend seine Chancen auf eine erfolgreiche Fach- oder Führungskarriere.

Anstehender Wandel und erforderliche Kompetenzen

In den vergangenen 13 Jahren wurden viele Projekte durchgeführt. Die vier Pfeiler der Projektarbeit legten die Grundlagen für viele erfolgreiche Projekte.

Nun fordert die Geschäftsleitung eine grundlegende Neugestaltung der Business- und ICT-Architektur. Das umfassende Programm der Neugestaltung steht unmittelbar vor seiner Freigabe. Insure-Com rechnet mit einer Umsetzungsdauer von rund acht Jahren. Auch die Projektarbeit soll grundlegend neugestaltet werden. Neue Kompetenzen sind zu implementieren.

Der bisherige CIO (Chief Information Officer) ging in Rente. Der neue CIO wird das Programm der Neugestaltung persönlich leiten und die Projektarbeit stark prägen. Für eine künftig erfolgreiche Projektarbeit fordert der neue CIO folgende Kompetenzen:

- a) Klare Vision der Business- und ICT-Architektur
- b) Wirksames Portfolio- und Programmmanagement
- c) Management-Verständnis für Projektarbeit
- d) Hoher Reifegrad der Projektleiter

A. Klare Vision der Business- und ICT-Architektur

Insure-Com beendete das letzte Großprojekt zur Erneuerung aller ICT-Applikationen vor 13 Jahren. Nun müssen nicht nur die Applikationen erneuert, sondern auch die gesamte Business-Architektur neu definiert werden.

Die Geschäftsleitung hat eben die neue Vision für die Business- und die ICT-Architektur verabschiedet. Kernelemente sind ein modularer Aufbau und fachliche Entkoppelungen. Die Vision ist soweit ausgereift, dass die Programmarbeit mit der Definition von Unterzielen und Festlegen von Rahmenbedingungen beginnen kann.

B. Wirksames Portfolio- und Programmmanagement

Bei der Neugestaltung von Business und ICT sei laut CIO entscheidend, dass „die Projekte gut geschnitten würden“. Das heißt, die Projekte müssen nicht nur in die Architektur passen, einen klaren Strategiebeitrag leisten und von den Ressourcen her umsetzbar

sein, sondern sie müssen so definiert werden, dass Nahtstellen sinnvoll gemanagt werden können, die Projekte weder zu klein noch zu groß sind und in Projekten keine hinderlichen Redundanzen auftreten.

Künftig wird die Mehrheit der Projekte nach agilen Vorgehensmodellen durchgeführt, was die Art der Projektarbeit grundlegend verändern wird. Agiles Einzelprojektmanagement erfordert auch Anpassungen der Portfolio- und Programmgestaltung, des Controllings und der Gestaltung der Führungsgremien.

Das Portfolio- und Programmmanagement wird neu konzipiert. Die Projektsteuerung auf Unternehmensebene erfolgt künftig mittels zwei Gremien, dem bisherigen PISA (Projekt- und Investitionssteuerausschuss) sowie dem neu gegründeten Architektur-Board. Im PISA werden Direktunterstellte der Geschäftsleitungsmitglieder die Finanz- und Ressourcensteuerung sowie die übergeordnete Strategiekonformität gewährleisten. Im Architektur-Board werden leitende Business-Architekten der verschiedenen Geschäftsbereiche die prozessuale Gestaltung steuern und dabei die Anforderungen der ICT-Architektur, die Geschäftsarchitektur und die Sicherheitsarchitektur sowie die strategische Konformität sicherstellen.

C. Management-Verständnis für Projektarbeit

Die veränderten Businessanforderungen, der Anspruch von Insure-Com betreffend Marktführerschaft bei der Gestaltung von Versicherungsprodukten und die neu definierte Ausrichtung betreffend Business- und ICT-Architektur erfordern, dass die Geschäftsleitung aus Mitgliedern mit hoher Projektaffinität besteht. Die Geschäftsleitungsmitglieder müssen die Herausforderungen der Neugestaltung verstehen und die Umsetzung gemeinsam vorantreiben.

Der CIO glaubt, dass die Geschäftsleitung genügend Projekterfahrung und Kompetenz mitbringe und demnach fähig sei, als oberstes Steuerungsgremium die anstehende Neugestaltung erfolgreich zu gestalten.

D. Hoher Reifegrad der Projektleiter

Der Reifegrad der Projektleiter wird als sehr unterschiedlich eingeschätzt. Die Anforderungen werden steigen und Projektleiter werden künftig ihre Projekte untereinander besser abstimmen müssen, unterschiedliche und neue Vorgehensmodelle anwenden und sie werden betreffend Risikomonitoring und der Risikobewältigung stärker gefordert werden. Projektleiter müssen dem Programmleiter Gewähr bieten, dass keine größeren Risiken bestehen respektive sie müssen weitreichende Risiken frühzeitig sichten, kommunizieren und geeignete Bewältigungsmaßnahmen einleiten.

Bereit für die Neuausrichtung?

Insure-Com muss die organisationalen Projektmanagementkompetenzen steigern, beispielsweise betreffend Portfolio- und Programmmanagement, Steuerungsmitglieder und Projektleiter. Insure-Com ist sich dessen bewusst, adressiert die Anforderungen klar und bereitet sich auf die Bewältigung dieser Herausforderungen vor.

7.6.3 Entwicklung der Projektarbeit

Als die Geschäftsleitung vor 13 Jahren entschied, ein ganzheitliches Multiprojektmanagement einzuführen, waren folgende Fragen zu beantworten:

- a) Wie sind die anstehenden Vorhaben zu priorisieren, anzugehen und strukturiert umzusetzen?
- b) Wie kann Transparenz bezüglich Ressourceneinsatz, Nutzenbeiträgen, Fortschritt und aufgelaufenen Kosten geschaffen werden?
- c) Wie können Projektteams unterstützt sowie Projektleiter hilfreich begleitet und befähigt werden?
- d) Wie kann sichergestellt werden, dass die strategischen Ziele des Konzerns durch die Projekte bestmöglich verwirklicht werden?
- e) Wie wird eine neue, koordinierende Drehscheibe für das Multiprojektmanagement geschaffen und welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden ihr zugewiesen?

Damals war die zentrale Frage, wie die Entwicklung eines ganzheitlichen Multiprojektmanagements anzugehen sei. Strukturen und Methoden waren einzuführen, Verhaltensweisen vorzugeben und vorzuleben und Machtverhältnisse zu regeln. Insure-Com entwickelte ihr Projektmanagement-Regelwerk schrittweise, denn niemand konnte ein umfassendes Zielbild formulieren. Das Ziel der Entwicklung war, durch Projektarbeit mehr Unternehmenswert zu schaffen.

Zu Beginn dieser Entwicklung wurde die Stelle des Leiters Multiprojektmanagement geschaffen und besetzt. Der Leiter Multiprojektmanagement führte in den folgenden sechs Monaten eine einheitliche Methode zum Einzelprojektmanagement ein. Anschließend wurde das Gremium des Projekt- und Investitionssteuerungsausschusses (PISA) als Basis der Project Governance eingesetzt. Weiter wurde das Kennzahlensystem für die Steuerung des Projektportfolios geschaffen. So startet Insure-Com seit zwölf Jahren nur Projekte, die einen abgenommenen Business Case vorweisen. Seit elf Jahren ist der

jährlich wiederkehrende Projektplanungs- und Priorisierungsprozess eingeführt und mit dem jährlichen Budgetierungs- und Strategieadaptionsprozess synchronisiert.

Aufbruch

Die ersten drei Jahre der Gestaltung des Multiprojektmanagements waren geprägt von einer Aufbruchsstimmung. Umsatz und Gewinn des Konzerns stiegen kontinuierlich. Das Arbeiten in Projektteams galt als attraktiv. Die Aufgaben des Multiprojektmanagements wurden nur durch zwei Personen wahrgenommen und die Projekte wurden mit den erforderlichen Ressourcen versehen. Die wichtigste Aufgabe des Multiprojektmanagements sieht der CEO darin, „den Weg der Strategieumsetzung zu definieren. Dabei nimmt der Multiprojektmanager eine zentrale Schnittstellenfunktion zwischen Konzernleitung und dem operativen Projektgeschäft ein und führt immer wieder durch kritische Entscheidungssituationen.“ Der Leiter Multiprojektmanagement verglich die Entwicklung eines nachhaltig erfolgreichen Multiprojektmanagements mit einem Marathon. Multiprojektmanagement einzuführen bedeute, ein schrittweises Entwickeln eines langfristig erfolgreichen Priorisierens, Auswählens, Begleitens und Führens laufender und künftiger Projekte.

Konsolidierung und mangelnde Wahrnehmung

In den darauffolgenden sieben Jahren (bis vor drei Jahren) erfolgte eine gewisse Konsolidierung des Multiprojektmanagements. Die zwei Multiprojektmanager begleiteten vermehrt einzelne Projekte und entwickelten das Multiprojektmanagement-System in kleinen Schritten weiter. Die Multiprojektmanager wurden zunehmend in heiklen Projektsituationen als Coaches zugezogen. Das Priorisieren, Abstimmen und Begleiten von Projekten funktionierte immer reibungsloser. Die Akzeptanz seitens der Unternehmensleitung wie auch seitens der Einzelprojektleiter war gegeben. Es konnte von Jahr zu Jahr transparenter nachgewiesen werden, wie die verschiedenen Projekte die strategisch vorgegebenen Ziele unterstützen, welches Projekt welche Herausforderungen wie meisterte und welcher Nutzen durch die einzelnen Vorhaben geschaffen wird. Das Multiprojektmanagement-Team wurde in dieser Zeit zu einem festen Bestandteil des Konzerns. Während dieser Phase ließ das Multiprojektmanagement keinen wesentlichen neuen Nutzen erkennen. Zudem wurde bis vor vier Jahren nicht aktiv über die immer wieder realisierten Unterstützungen, Konfliktbereinigungen und früh erkannten und bereinigten Schwierigkeiten berichtet, die dank des gut funktionierenden Frühwarnsystems des Multiprojektmanagements entschärft und gelöst wurden. Dieses stille Arbeiten führte dazu, dass die Multiprojektmanager kaum noch wahrgenommen wurden und sich folglich vor

drei Jahren neu positionieren und rechtfertigen mussten. Das Team hatte es verpasst, seinen Beitrag zu erfolgreichen Produkteinführungen, Neuerungen und weiteren Verdiensten aktiver zu kommunizieren. Die Einheit musste wieder sichtbarer werden und sich weiterentwickeln. Die Jahre der stark fokussierten Produktentwicklungen sowie der Marketingmaßnahmen sind vorüber. Neben Produktentwicklungen stehen neu wieder vermehrt ICT- und Organisationsprojekte an. Abgesehen vom Priorisieren von Projekten und dem Koordinieren zwischen Projekten werden aktuell die Begleitung von Projektteams sowie ein neuer, zentral geführter Projektleiterpool als wichtige Weiterentwicklungen angegangen.

Zuteilung des Multiprojektmanagements

Multiprojektmanagement wurde bis vor neun Jahren als Einheit der Unternehmensentwicklung geführt. Seit sieben Jahren ist das Multiprojektmanagement direkt dem Leiter Finanzen unterstellt. Vor sechs Jahren wurde der CFO, welcher das Multiprojektmanagement bisher stark unterstützte, zum CEO ernannt. Der neu eingesetzte CEO unterstützt aber in seiner neuen Funktion als CEO die Projektarbeit weit weniger stark, als dies in seiner früheren Funktion tat. Er hat die Rolle des Machtpromotors der Projektarbeit abgelegt. Der neue CFO unterstützt nun das Multiprojektmanagement.

Neuausrichtung der Projektarbeit

Mit dem Beschluss, dass eine neue Ausrichtung für die Business- und ICT-Architektur zu entwickeln sei, wurde ein neuer CIO gesucht und eingestellt. Dieser neue CIO will das Einzelprojektmanagement und das Portfoliomanagement grundlegend neugestalten und das Multiprojektmanagement sowie den Projektleiterpool direkt führen. Der Leiter Finanzen wird den Vorsitz des PISA behalten und dadurch auf die strategiekonforme Umsetzung Einfluss nehmen sowie die Personal- und Finanzressourceneinsätze überwachen. Der CIO wird das Architektur-Board leiten. Der Leiter Multiprojektmanagement wird in beiden Gremien Einsitz nehmen, beide Gremien in Absprache mit dem jeweiligen Vorsitzenden vorbereiten und die Koordination zwischen den Gremien sicherstellen.

Laut CIO sind folgende Elemente anzugehen: (a) die Geschäftsleitung von Insure-Com muss ihre Vision schärfen, (b) ein auf agile Vorgehensweisen adaptiertes Projektportfolio- und Einzelprojektmanagement muss eingeführt werden, (c) die Projektleiter müssen den neuen Herausforderungen entsprechend entwickelt und teils müssen neue Projektleiter eingestellt werden, (d) im Management muss das Verständnis für die Projektarbeit,

deren Herausforderungen sowie dessen Potential gefördert werden. Diese vier Elemente zu realisieren ist eine Kernaufgabe des CIO. Parallel dazu wird er die Erneuerung der ICT-Umgebung leiten.

7.6.4 Promotoren dieser Entwicklung

Programmleiter wird Fachpromotor

Vor 18 Jahren lancierte die Geschäftsleitung das letzte Großprojekt zur Neugestaltung der ICT-Landschaft. Der damalige Programmleiter wurde zum Fachpromotor der Projektarbeit – und ist heute Leiter Multiprojektmanagement. Er ist nach wie vor Fachpromotor und versuchte zeitweise auch die Rolle des Prozesspromotors einzunehmen.

Machtpromotoren

Vor sechs Jahren wurde ein neuer CFO eingesetzt. Dieser CFO förderte die Projektarbeit und trat als Machtpromotor der Projektarbeit auf. Drei Jahre später wurde dieser CFO zum CEO befördert und gab – leider – die Rolle als Machtpromotors ab.

Der neue CFO engagierte sich ebenfalls für Multiprojektmanagement und versucht sich als neuer Machtpromotor zu positionieren. Er ist jedoch weniger einflussreich als sein Vorgänger und hat nie ein anspruchsvolles Projekt geleitet, weshalb er kein kompetenter Sparringpartner des Fachpromotors ist.

Der neue CIO leitet einerseits die Neugestaltung der Business- und ICT-Architektur und gestaltet andererseits die Neugestaltung der Projektarbeit. Der CIO studierte früher Informatik und besitzt als ehemals internationaler Business-Consultant und ehemaliges Direktionsmitglied einer anderen Versicherungsgesellschaft klare Vorstellungen, wie die Projektarbeit bei Insure-Com auszusehen habe. Er positioniert sich als Macht-, Fach- und Prozesspromotor der Projektarbeit. Derzeit sucht er passende Partner, welche ihn in seiner Vision unterstützen.

Opponenten

Starke Opponenten traten nie auf. Opposition war nur niederschwellig wahrzunehmen, etwa indem Linienvorgesetzte bewusst Vorgänge und Entscheidungen verzögerten.

7.6.5 Kernpunkte der Fallstudie Insure-Com

Die Betrachtung der Einführung eines ganzheitlichen Multiprojektmanagements bei Insure-Com führt zu folgenden Erkenntnissen:

1. **Rahmenbedingungen bestimmen die Art der Projektarbeit**

Insure-Com führte schrittweise erst ein Einzelprojektmanagement ein und danach das Multiprojektmanagement. Dann folgten weitere Gestaltungselemente. Nun, 13 Jahre später, wird aufgrund der Neugestaltung der Business- und ICT-Architektur die Projektarbeit fundamental verändert.

2. **Einzelne Promotoren gestalten die Projektarbeit**

Während 18 Jahren prägte der jetzige Leiter Multiprojektmanagement die Projektarbeit. Nun will der neue CIO die Projektarbeit grundlegend neugestalten.

War der Leiter Multiprojektmanagement Fach- und teils Prozesspromotor, so nimmt der CIO gar drei Promotorenrollen ein, die des Macht-, Fach- und Prozesspromotors. Er tritt als Champion auf.

Wahrscheinlich will der CIO sich mittelfristig als Machtpromotor etablieren und den ihn unterstützenden Partnern die Rollen des Fach- und Prozesspromotors überlassen.

3. **Kompetenzen projektorientierter Organisationen**

Waren während der schrittweisen Entwicklung vier Kompetenzen entscheidend – (a) Project Governance, (b) Transparenz durch einheitliche Business Cases, (c) Unterstützung der Geschäftsleitung, (d) Förderung der Projektleiter – so gelten für die Neugestaltung der Business- und ICT-Architektur vier neue Kompetenzen – (a) Klare Vision der Business- und ICT-Architektur, (b) Portfolio- und Programmmanagement, (c) Management-Verständnis für Projektarbeit, (d) Hoher Reifegrad der Projektleiter. Der Vergleich der jeweils vier Kompetenzen zeigt, dass diese sehr ähnlich sind.

7.7 Fallstudie Med-Com

Med-Com ist ein überdurchschnittlich stark wachsendes Technologieunternehmen in einem wachsenden Markt und Teil eines mittelgroßen Technologiekonzerns. Med-Com beschäftigt gut 1'000 Mitarbeitende und entwickelte bis vor wenigen Jahren nur Produkte einer einzigen Produktgruppe primär für den europäischen Markt. In diesem einzigen Produktsegment brachen die Margen ein. Daher diversifizierte Med-Com ihre Produktpalette und führt heute vier Produktgruppen. Die Kernkompetenz von Med-Com liegt im Entwickeln neuer Produkte, Prozesse und Technologien sowie im Fertigen ihrer Produkte. Med-Com verfolgt eine Fast-Follower-Strategie und will Qualitätsführer sein. Mit schlanken Prozessen und spezialisierten, gut ausgebildeten Mitarbeitenden behauptet sich Med-Com erfolgreich im umkämpften Markt.

Med-Com muss sich stetig und rasch weiterentwickeln. Sowohl die Umsätze als auch die Mitarbeitendenbestände von Med-Coms Hauptkonkurrenten sind bis zehnmal größer bei in etwa gleich großen Produktpaletten. Med-Coms Konkurrenten verfügen über wesentlich höhere R&D-Budgets. Med-Coms Marktvorteile sind kurze Entwicklungszeiten und intelligentes Weiterentwickeln qualitativ höchstwertiger Produkte.

7.7.1 Kontext der Projektarbeit

Die in dieser Studie befragten Med-Com-Vertreter bezeichnen Med-Coms Forschung und Produktentwicklung als Projektarbeit und nennen übereinstimmend Projektmanagement als eine Kernkompetenz von Med-Com. Typische Projektarten sind Produkt-, Technologie- und Organisationsentwicklungsprojekte. ICT-Projekte und klinische Studien stellen Ausnahmen dar.

Markt, Eigner und der CEO fordern kontinuierlich neue Produkte, optimierte Prozesse und innovative Technologien. Daher ist die umfassende, organisationale Projektmanagementkompetenz weiter zu verbessern – neben der Innovationsfähigkeit und der geschickten, strategischen Positionierungsarbeit.

Zunehmende Komplexität

Die Komplexität im Med-Com Umfeld steigt aufgrund verschiedener Gegebenheiten:

- a) Die Produktpalette von Med-Com wurde von einer Produktgruppe auf vier Produktgruppen erweitert.
- b) Med-Com bedient neu neben dem europäischen Markt auch die USA und Japan. In der regulatorisch stark normierten Branche erfordert dies hohe Zusatzaufwände bei der Produktelancierung.

- c) Die Med-Com-Produkte sollen verstärkt mittels einheitlich verwendbaren Plattformen teil-standardisiert werden. Dadurch sind Synergien in der Entwicklung zu nutzen. Der Abstimmungsbedarf unter den Entwicklerteams wird jedoch stark erhöht.
- d) Med-Com wuchs in den vergangenen vier Jahren stark. Zusätzliche Strukturen, Schnittstellen und Hierarchieebenen wurden nötig, räumliche Distanzen wurden grösser und Kultur- sowie Sprachbarrieren entstanden. Noch vor wenigen Jahren arbeiteten alle Entwickler, Mitarbeitende von Regulatory Affairs und Mitarbeitende des Qualitätsmanagements im gleichen Gebäude. So konnte vieles informell in Pausen besprochen werden oder man suchte sich gegenseitig ohne Vorankündigung in den nahegelegenen Büros auf. Heute sind die Abteilungen in verschiedenen Gebäuden untergebracht und Mitarbeitende verschiedener Bereiche kennen sich kaum mehr. Daher wurde die Zusammenarbeit formeller und schwerfälliger.
- e) Der in einigen Teams und Abteilungen sehr starke Mitarbeitendenzuwachs erfordert eine organisierte und koordinierte Integration neuer Mitarbeitenden in die Teams und in die kulturellen Eigenheiten von Med-Com.

Entwicklungsperspektiven für Projektleiter

Med-Coms Karrieremodell für Projektleiter weist drei Professionalisierungsstufen auf. Zudem gilt bei Med-Com, dass die besten Entwickler zu Projektleitern und die besten Projektleiter zu Gruppenleitern befördert werden. So übernehmen die ehemals besten Entwickler und Projektleiter fortan als Gruppenleiter primär Führungs- und Koordinationsaufgaben und können ihr wertvolles Fachwissen und ihre Innovationskraft kaum noch einbringen. Dieses Laufbahnmodell wurde in mehreren Studieninterviews kritisiert. Wobei positiv daran sei, dass fast jeder Manager Erfahrung im Entwickeln von Produkten und Technologien hat, was die Kommunikation zwischen Entwicklern und Managern wesentlich vereinfache.

Die Projektleiter von Med-Com beurteilen ihre internen Karriereentwicklungsmöglichkeiten als stark eingeschränkt. Sie wünschen ein Karrieremodell, welches einen Wechsel von der Entwicklerrolle in eine Projektleitungs- oder Linienführungsfunktion und auch zurück in eine fachliche Spezialistenfunktion ermögliche, ja idealerweise gar fördere. Zudem bedauern Projektleiter und der Project Officer, dass die Funktion der Projektleiter wenig Ansehen genieße und daher wenig erstrebenswert sei. Um die Projektarbeit nachhaltig zu professionalisieren, müsse die Funktion des Projektleiters attraktiver gestaltet werden. Guten Projektleitern und fähigen Fachspezialisten seien ihren Neigungen entsprechend interessante (Laufbahn-)Perspektiven zu gewährleisten.

7.7.2 Kompetenzen projektorientierter Organisationen

Der CEO als zentraler Gestalter

Der CEO weist den Leiter Strategie und den Project Officer an, wie die Projektarbeit zu gestalten sei. Einerseits ermächtigt der CEO den Leiter Strategie und den Project Officer, auch Managern Anweisungen betreffend Projektaufgaben und Pflichten zu geben, andererseits bestimmt er selbst die Ausgestaltung der Projektarbeit so stark, dass der Leiter Strategie und der Project Officer kaum noch Gestaltungsraum haben.

Formale Gestaltung

Das Project Office definiert die Vorgaben für die Abwicklung der Projekte und Programme, organisiert die firmeninternen Projekt- und Programmleiterausbildungen und regelt die Zuständigkeiten der Projekte und Programme. Das Project Office priorisiert die Projekte in Abstimmung mit dem CEO und konsolidiert die Projektstatus. Alle Daten werden im standardisierten ICT-Tool „Projektportfoliomanagement“ geführt, welches als zentrale Grundlage für Projektportfolio-Entscheidungen dient.

Gremien wie das Strategic Board und das Tactical Board oder die klare Projektpriorisierung unterstützen die Projektarbeit zusätzlich.

Planung und Controlling

Die Planung und das Controlling der einzelnen Vorhaben und des Projektportfolios sind erst wenig ausgereift. Verschiedene Anspruchspersonen hinterfragen jedoch, inwiefern das Portfoliomanagement zur Umsetzung der Unternehmensstrategie nachhaltig und wirksam beiträgt und wie das PMO bei Ressourcenkonflikten zu besseren Lösungen verhilft.

Strategieentwicklung

Die Entwicklung von Strategien erfolgt kaum mittels projektartigem Arbeiten. Vielmehr gibt der Firmeneigner die Richtung vor und der CEO legt die dazu erforderlichen Maßnahmen fest, welche unter der Leitung des Leiters Strategie und des Project Officers umzusetzen sind.

Karrierepfad, Mitarbeitendenförderung und Wissensmanagement

Ein formaler Karrierepfad für Projektleiter besteht. Dabei werden die Projektmanagementkompetenzen gefördert. Doch gemäß den Interviewpartnern bietet der Karrierepfad keine echten Perspektiven außerhalb der Projektarbeit an, für viele Projektleiter gelte: „einmal Projektleiter, immer Projektleiter“.

Eine Förderung der Mitarbeitenden findet statt. Doch zu dominant sei das Ziel, die Mitarbeitenden rasch ins Unternehmen zu integrieren und in ihrer Funktion zu befähigen, um als Unternehmen rasch leistungsfähiger zu werden. Hier fehle eine langfristige Mitarbeitendenförderung – von Anstellungsbeginn an.

Ein systematisches Wissensmanagement besteht nicht. Es wird einzig der Austausch zwischen Projektleitern durch interne Vorträge, vereinzelte Diskussionsrunden oder abendliche Grillpartys gefördert.

7.7.3 Entwicklung der Projektarbeit

Erste Entwicklungsschritte

Die Projektmanagementkompetenz von Med-Com basierte lange ausschließlich auf den individuellen Kompetenzen der jeweiligen Projektleiter. Als erster Professionalisierungsschritt wurde vor ungefähr 15 Jahren ein Vision-Team-Meeting auf Managementstufe eingeführt, um die Projekte übergeordnet zu koordinieren. Vor circa neun Jahren wurde begonnen, das Produkteangebot zu diversifizieren. Vor circa sechs Jahren wurden vier Entwicklungsprogramme eingesetzt, sodass die Forschung und Entwicklung nun in Programmen und Projekten stattfindet. Seither werden alle Projekte koordiniert freigegeben. Mit der zunehmenden Anzahl von Projekten wurde ein Projektpriorisierungssystem mit drei Projektprioritätsklassen eingeführt. Jedem Projekt wurde eine Projektpriorität zugeteilt. Der damalige CEO beachtete die Priorisierungen kaum, weshalb bei Ressourcenengpässen trotz gegebener Projektprioritäten oft lange über Ressourcen verhandelt werden musste. Die damalige Geschäftsleitung unterstützte das Bestreben des Leiters Strategie zur Professionalisierung respektive Standardisierung des Projektmanagementsystems nicht.

Der damalige CEO verließ vor sechs Jahren das Unternehmen. Der Eigner war zugleich Vorstandsvorsitzender und übernahm nun zusätzlich als CEO die operative Leitung. Als ehemaliger Business Consultant gewichtete er das Entwickeln und Analysieren von Strategien höher als das Projektmanagementsystem zu optimieren und somit die Strategieumsetzung zu verbessern. Projektpriorisierung, Behandeln einzelner (weitreichender) Projektrisiken oder Ressourcenkonflikte interessierten ihn nicht. Dennoch stimmte er der Einführung eines PMO in einem Produktentwicklungsprogramm zu. Das PMO hatte primär die finanzielle Führung zu unterstützen, die Produktentwicklungsprozesse zu vereinheitlichen und ein Projektportfoliomanagementtool zu evaluieren und einzuführen. Parallel dazu waren die Diversifizierung der Produkte und das Unternehmenswachstum zu unterstützen.

Neuer CEO mit Projekterfahrung

Vor gut drei Jahren wurde ein neuer CEO eingesetzt. Dieser sieht Projektmanagement als eine wettbewerbsentscheidende Kompetenz. Andere Kompetenzen wie technologisches Know-how, Handhabung der Regulatorien, Qualitätsmanagement, strategisches Management oder Produktionsmanagement seien jedoch ebenso erfolgskritisch.

Kurz nach seinem Stellenantritt äußerte sich der CEO erstaunt darüber, dass Projekte in Prioritätenklassen eingeteilt wurden, anstatt dass eine eindeutige Prioritätenrangfolge erstellt werde – z.B. für Ressourcenzuweisungen. Dem Leiter Strategie übertrug der CEO die Aufgabe, das Projektmanagement und das Projektportfoliomanagement zu professionalisieren und das strategische Projektmanagement zu führen. Zudem schuf er die neue Funktion des zentralen Project Officers und unterstellte diese Funktion dem Leiter Strategie. So ermächtigte der CEO den Leiter Strategie und beauftragte den Project Officer mit der Koordination des operativen Projektmanagements sowie mit der Evaluation und Einführung eines Projektportfoliomanagement-Tools.

Dieser CEO leitete früher selbst R&D-Projekte und führte wiederholt ein Project Office ein. Als ehemaliges Geschäftsleitungsmitglied einer internationalen Med-Tech-Firma kennt er die Bereiche Regulatory Affairs, Quality Management sowie die Herausforderungen dieser Bereiche. Weiter kennt er die Anforderungen an das operative und strategische Ressourcenmanagement. Binnen weniger Monate initiierte er diverse Verbesserungsmaßnahmen. So seien auch alle Projekte in einem einzigen Portfolio zu führen.

Der Project Officer definiert seither die Prozesse, Vorgaben und Standards und überprüft deren Einhaltung unternehmensweit. Er coacht Projektleiter und Projektteams und wirkt bei Konflikten schlichtend. Weiter wendet der Leiter Strategie circa 60 Prozent seiner Arbeitszeit für das Führen des strategischen Projektmanagements auf. Der Project Officer führt das operative PMO und unterstützt den Leiter Strategie im strategischen Projektmanagement.

Weiter schuf der CEO neue Gremien zur Gestaltung und Umsetzung der Strategie sowie zur Gestaltung der Projektarbeit. Das bisherige Vision-Team-Meeting wurde durch zwei neue Boards abgelöst: durch (a) das Strategic Board und (b) das Tactical Board. Diese Boards haben klare Aufgaben, nämlich (a) den strategischen Fit im Projektportfolio sicherzustellen respektive (b) die operative Umsetzung zu steuern. Die Boards wurden sehr rasch eingeführt ohne den Anspruch, dass alles von Beginn weg einwandfrei funktionieren müsse. Heute ist die Organisation dauernd im Wandel. Daher wird keine Perfektion gefordert, was der Project Officer als sehr positiv beurteilt.

Der CEO sieht seine primäre Aufgabe darin, unternehmensweit Missstände aufzudecken und anzusprechen. Anschließend fordert er die Beseitigung des jeweiligen Missstandes. Dazu ermächtigt er engagierte Führungskräfte und Mitarbeitende und fordert selbständiges Handeln. Die eingeschlagene, auf Wachstum ausgerichtete Strategie fordere die Belegschaft stark, weshalb er die Belegschaft befähigen will. Doch auch er selbst stehe unter hohen Erwartungen des Firmeneigners und des Marktes.

Beurteilung der Entwicklung

Die Wachstumsziele des Eigners muss der CEO über Strategien rasch und wirksam umsetzen. Dafür sind klare Projektprioritäten erforderlich, Ressourcenengpässe müssen früh erkannt und erforderliche Ressourcen vorausschauend aufgebaut werden. Zentrale Gremien und Prozesse des strategischen Managements und der Projektarbeit sind installiert und ein Projektportfoliomanagement-Tool ist eingeführt. Die formalen Grundlagen für eine wirksame und effiziente Strategie- und Projektarbeit sind gelegt. Doch die Planung, das Controlling und insbesondere das Ressourcenmanagement gestalten sich noch zu schwerfällig und müssen verändert werden.

Die Professionalisierung der Projektarbeit entwickelt sich langsamer als vom Leiter Strategie und dem Project Officer erwartet wurde. Der Project Officer betont, dass es wichtig sei, dass die Mitarbeitenden den Nutzen der Neugestaltung erkennen – sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch für sich selbst. Nur so werden sie die Entwicklung unterstützen. Zudem sei die Kultur wenig projektfreundlich und Ansätze eines Wissensmanagements fehlen fast gänzlich.

7.7.4 Promotoren dieser Entwicklung

Fachpromotor

Der Leiter Strategie begann vor circa zehn Jahren, die Projektarbeit zu professionalisieren. Er nahm die Rolle des Fachpromotors ein und versuchte den damaligen CEO vom Nutzen einer optimierten Projektarbeit zu überzeugen – ohne Erfolg. Da er bis vor drei Jahren keinen Machtpromotor für die Entwicklung der Projektarbeit fand, konnte die Projektarbeit kaum professionalisiert werden, auch wenn der frühere CEO den Leiter Strategie teils gewähren ließ – jedoch ohne sich z.B. selbst an Priorisierungen zu halten.

Machtpromotor

Erst mit dem heutigen CEO trat bei Med-Com erstmals ein Machtpromotor für Projektmanagement auf. Er ermächtigte den Leiter Strategie als Fachpromotor, indem er ihm das Führen des strategischen Projektmanagements zuwies, die gesamte Professionalisierung der Projektarbeit formal übertrug, die neue Stelle des Project Officers schuf, den neuen Stelleninhaber dem Leiter Strategie unterstellte und den Project Officer mit dem Führen des operativen Projektmanagements beauftragte. Der derzeit wohl einflussreichste Programmleiter bestätigte, dass der neue CEO die Projektarbeit prägt und gar eine Projektpriorisierung fordert. Der CEO stößt unternehmensweit viele Veränderungen an, definiert und priorisiert Maßnahmen. Leider gewährt jedoch dieser „Machtpromotor“ seinen „Mitpromotoren“ kaum Raum für eigenes Mitgestalten.

Ungenügendes Zusammenwirken

Somit wirkt der CEO nicht nur als Machtpromotor, der Willensbarrieren überwindet, sondern er gestaltet gerne im Sinne eines Fachpromotors die Projektarbeit. Dieses eigenmächtige Handeln schränkt den Gestaltungsraum des Leiters Strategie und des Project Officers zu stark ein und erstickt deren (intrinsische) Motivation, sich weiter für Optimierungen einzusetzen.

Es besteht keine wirksame, sich gegenseitig inspirierende Zusammenarbeit mehrerer Promotoren im Sinne des Promotorenmodells.

Weitere Förderer

Der Leiter Technologie pflegt seit Jahren einen engen Kontakt zum Eigner und ist bestrebt, bei strategischen Entscheidungen Einfluss nehmen zu können. Er weiß zudem, dass der Leiter Strategie, der Project Officer sowie die Programm- und Projektleiter relevantes, anderweitig für das Management kaum zugängliches Wissen besitzen. Zudem ist er überzeugt, dass eine Professionalisierung der Projektarbeit Entwicklungsprojekte und Markteinführungen neuer Produkte beschleunigen würde. Wohl u.a. daher bot er sich als Sparringpartner des Leiters Strategie an. Doch obwohl er ein langjähriges Geschäftsleitungsmitglied war, besaß er zu wenig hierarchische Macht, um als Machtpromotor zu unterstützen. Die jeweiligen CEOs handel(te)n zu eigenmächtig.

Ein Programmleiter ist ebenfalls ein Supporter der Professionalisierung der Projektarbeit. Der Programmleiter von Med-Com setzt sich schon seit mehreren Jahren für eine Standardisierung und Systematisierung des Einzelprojektmanagements ein. Auch führt er später für sein Programm ein PMO ein und unterstützt schon lange den Leiter Strategie in dessen Initiativen.

Dieser Programmleiter erkennt, dass das Abstimmen von „Schnittstellen immer wichtiger wird, je grösser das Unternehmen wird und dass dadurch vermehrt standardisierte Prozesse erforderlich werden.“ Andererseits weiß er, „dass engagierte und motivierte Menschen diese Prozesse auch wirklich leben müssen.“

Auch einzelne Projektleiter unterstützen die Professionalisierung der Projektarbeit.

Opponenten

Obwohl in den Interviews regelmäßig nach Opponenten gefragt wurde, nannten die Interviewpartner keine Opponenten. Doch bei einigen Interviewpartnern stößt die Ausgestaltung der Projektarbeit mit zunehmender Standardisierung und dem (zu) eng geführten Ressourcenmanagement auf Widerstand. Doch die Firmenkultur scheint zu besagen, dass dies nicht geäußert werden dürfe. Aber so hemmen verschiedene Personen die Entwicklung der Projektarbeit wie beispielsweise Projektleiter tief priorisierter Projekte, Programmleiter, die ihre Autonomie gefährdet sehen, und teils der Leiter Technologie, welcher selbst stärker auf die Organisationsgestaltung Einfluss nehmen möchte. Doch die stille Opposition scheint der CEO zu verdrängen. Zudem nehmen wohl die (stillen) Opponenten ihren inneren Konflikt nicht bewusst wahr.

Opposition kommt auch von Mitarbeitenden aus den Bereichen Regulatory Affairs und Qualitätsmanagement. Sie wollen ihre Bereiche optimieren und lehnen daher eine Stärkung der Projektarbeit ab.

7.7.5 Kernpunkte der Fallstudie Med-Com

Med-Coms entwickelt High-Tech-Produkte. Med-Coms Produktentwicklung ist Projektarbeit. Med-Coms CEO bezeichnet Projektmanagement als Kernkompetenz – jedoch nur als eine „vieler“ Kernkompetenzen.

Projektmanagement wurde bis vor drei Jahren von keinem CEO als wichtig erachtet. Daher blieben die Förderbemühungen des Leiters Strategie wirkungslos.

Die Produktdiversifikation, das starke Unternehmenswachstum und die zunehmende Komplexität führten verstärkt zu Ressourcenengpässen und Prioritätenkonflikten. Der heutige CEO weiß, dass ein professionelleres Projektmanagement erforderlich ist. Er tritt als Machtpromotor der Professionalisierung der Projektarbeit auf, gewährt den Fachpromotoren jedoch kaum Handlungsraum und unterdrückt so eine gegenseitig inspirierende Zusammenarbeit mehrerer Promotoren.

Opponenten äußern sich kaum, denn dies scheint nicht legitim zu sein.

Med-Com hat erste Schritte hin zu einer professionellen Projektarbeit gemacht. Um eine mittlere Reife zu erreichen, sind weitere Professionalisierungsschritte erforderlich.

7.8 Fallstudie Up-Com

Up-Com ist eine Division mit knapp 1'000 Mitarbeitenden eines internationalen Industriekonzerns. Noch vor wenigen Jahrzehnten fertigte Up-Com ihre Produkte in Großserien. Heute bestellen Kunden individualisierte Produkte in kleineren Stückzahlen. Das kundenspezifische Engineering und die Kleinserienproduktion wickelt Up-Com größtenteils als Kundenprojekte ab. Mit Kundenprojekten werden mehr als 90 Prozent der Wertschöpfung erwirtschaftet, wobei ein einziger Kundenauftrag oft über 100 Millionen Euro groß ist. Das Aushandeln eines entsprechenden Vertrages beläuft sich oft auf über 1 Million Euro interner Kosten. Um die Vertragsverhandlungen möglichst erfolgreich zu gestalten, wickelt Up-Com auch die Verhandlungen als Projekte ab. Up-Com beendet jährlich circa 10 große Kundenprojekte mit einer durchschnittlichen Dauer von drei Jahren. Der Sales-Prozess ist in zwei Phasen unterteilt. Nach der ersten Phase übergibt bei Up-Com der Sales Manager den internen Verhandlungslead an den designierten Projektleiter von Up-Com. So soll sichergestellt werden, dass der ausgehandelte Vertrag realisierbar wird und die wesentlichen Risiken gebührend besprochen und berücksichtigt werden.

Up-Coms primäre Projektart sind Kundenprojekte. Weiter führt Up-Com Forschungs-, Entwicklungs-, ICT- und Organisationsprojekte.

7.8.1 Kontext der Projektarbeit

Up-Coms Wettbewerbsstärke basiert auf dem technologischen Know-how, der Produktionskompetenz, der hohen Produktequalität und dem über Jahrzehnte aufgebauten Ruf von Präzision und Verlässlichkeit. Wartungsarbeiten werden bis 50 Jahre nach Lieferung angeboten und durchgeführt. Manche Kundenbeziehung dauert länger als 80 Jahre.

Infolge des Wandels vom Massenproduzenten zum Fertiger kundenspezifischer Kleinserien liegt heute der Fokus auf der Projektarbeit. Vor 10 Jahren erodierten die Deckungsbeiträge. Die Geschäftsleitung entschloss sich, die Projektarbeit zu professionalisieren. Sie sandte alle Projektleiter in die intern organisierten Zertifizierungsvorbereitungskurse, um die nachfolgenden IPMA-Zertifizierungen zu bestehen.

Das Einzelprojektmanagement ist gemäß aller befragten Projektleiter eine gut entwickelte und wettbewerbsentscheidende Kompetenz von Up-Com. Dabei handle es sich nicht nur um die Fähigkeit der Projektleiter, ein Projekt erfolgreich zu führen, sondern vielmehr um eine organisationale Kompetenz, wie Projekte geführt und an Nahtstellen die Lieferergebnisse sowie Informationen übergeben werden sowie wie der Projekterfolg beeinflusst und gesteuert werde. Um im kompetitiven Markt zu bestehen, wünschen sich

Projektleiterverantwortliche ein unternehmensweites Projektportfoliomanagement sowie eine projektfreundlichere Kultur.

Das Management von Up-Com hat mit vielen Herausforderungen zu kämpfen. Up-Com muss strategisch ausgerichtet und fit getrimmt werden. Dabei genießt die Gestaltung des Projektmanagements bei der Geschäftsleitung keine hohe Priorität, obwohl das Management sich dessen bewusst ist, dass wiederkehrend ein einzelnes Projekt den gesamten Unternehmensertrag eines Jahres vernichten kann.

Aus Sicht der befragten Projektleiter, Controller und Koordinatoren muss die Projektarbeit weiter systematisiert sowie umfassend entwickelt werden.

7.8.2 Kompetenzen projektorientierter Organisationen

Folgend werden die Kompetenzen von Up-Com im Zeitraum der Erhebung beschrieben:

- a) Weitsichtige Projektleiter mit gesamtheitlichem Verbesserungsvorschlag
- b) Systematisches Einzel-Projektmanagement
- c) Grundlagen des Controllings
- d) Konzerninitiative „Projektmanagement-Einführung“

und ein zentraler Schwachpunkt wird angesprochen:

Mangelnde Offenheit und Vertrauen hindert die Entwicklung.

A. Weitsichtige Projektleiter mit gesamtheitlichem Verbesserungsvorschlag

Infolge mehrerer verlustreicher Großprojekte ließ die Geschäftsleitung alle Projektleiter nach IPMA zertifizieren. Seit dieser Ausbildungsoffensive bilden die Projektleiter eine Community of Practice unter dem Motto „Operational Excellence“ und definierten eigenständig Prozesse, Rollen und Zuständigkeiten. Das Management engagierte sich nie zugunsten einer optimierten Projektarbeit.

Sales Manager traten als Opponenten gegen eine Professionalisierung des Projektmanagements auf, weil sie fürchteten, dass ihre Position durch ein gestärktes Projektmanagement geschwächt würde. Das Ziel von Sales war, möglichst viele Aufträge zu akquirieren und Vertragsverhandlungen jeweils innert drei Wochen abzuschließen. Dabei war es nicht möglich, designierte Projektleiter oder Engineering-Verantwortliche in die Vertragsverhandlung maßgeblich einzubinden. Infolge langandauernder Überzeugungsarbeit gewährten die Sales Manager den Projektleitern trotzdem mehr Einfluss während der Auftragsakquise, was auch konzernweit als Verbesserung anerkannt wird. Auch die Nahtstelle zwischen Projektleitung und Engineering wurde verbessert.

So haben sich die Projektleiter weitgehend selbst ihre erforderlichen Kompetenzen für die Realisierung erfolgreicher Projektergebnisse erkämpft. Sie sind weiter bestrebt, die

Professionalisierung der Projektarbeit voranzutreiben, um Deckungsbeiträge und Up-Coms Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Die durch die Projektleiter erarbeiteten Prozesslandkarten, Leitfäden und das Konzept eines integrierten ICT-Tools zum Management aller wertschöpfenden Prozesse stellen eine gute Grundlage für künftige Optimierungen dar.

B. Systematisches Einzel-Projektmanagement

Die Prozesslandkarten und Leitfäden zur Projektakquise und zur Projektdurchführung bilden den Gestaltungsrahmen für alle involvierten Bereiche. Auf der Basis der Landkarten und Leitfäden werden die Prozesse und Rollen so gelebt, dass die Mehrheit der Kundenaufträge erfolgreich und die Risiken in den einzelnen Projekten früh erkannt und dadurch bewusst gemanagt werden können.

Leider werden nach wie vor funktionale Interessen höher gewichtet als durchgängige Prozesse und bereichsübergreifende Projektarbeiten.

C. Grundlagen des Controllings

Es besteht ein gutes Controlling der einzelnen Projekte. Die einzelnen Projekte werden monatlich durchgesprochen. Die Daten werden in standardisiert gestalteten Excel-Files geführt. Doch es können keine Datenreihen über mehrere Statuszeitpunkte oder über mehrere Projekte integriert ausgewertet werden.

Im bestehenden Finanz-Controlling-Tool haben engagierte Projektleiter zusammen mit Projekt-Controllern aus dem Bereich Finanzen Analysefunktionen eines Projektportfolio-systems implementiert. Somit lassen sich Auswertungen pro Projekt erzeugen und dem Management präsentieren.

Obwohl heute schon recht umfassende und aussagekräftige (Mehr-)Projekt-Analysen möglich wären, dienen solche Analysen nicht als Grundlage wichtiger Entscheidungen. Zudem werden Projektgruppenleiter kaum in strategische oder taktische Entscheidungsfindungsprozesse einbezogen.

Ein umfassendes Portfoliomanagement, das hilft, zu priorisieren, Ressourcen zielgerichtet einzusetzen und Risiken aktiv zu managen, besteht nicht. Die Ressourcen werden nicht in einem zentralen ICT-Tool einheitlich erfasst, noch werden Risiken systematisch behandelt. Das Schaffen eines umfassenden ICT-Tools zum Projekt- und Portfoliomanagement ist gemäß der Projektleiter-User-Group prioritär.

Die Beurteilung des Projektportfoliomanagements fällt ernüchternd aus. Die Geschäftsleitung scheint nicht wahrzunehmen, dass die Ausrichtung von Up-Com auf Massenfer-

tigung das zielgerichtete und reibungslose Abwickeln von Kundenaufträgen in Kleinserien behindert und so das Einreichen interessanter Angebote bei Kundenanfragen erschwert.

D. Konzerninitiative „Projektmanagement-Einführung“

Vor wenigen Monaten hat der Mutterkonzern von Up-Com entschieden, konzernweit das Projektmanagement zu professionalisieren und das Pilotprojekt bei Up-Com durchzuführen. Die Fachpromotoren der Projektarbeit – die Vertreter der Projektleiter-User-Group – hoffen nun auf einen konzernweiten Machtpromotor.

Mangelnde Offenheit und Vertrauen behindert die Entwicklung

Projektleiter und Koordinatoren erwähnten in den Studien-Interviews, dass manche Verbesserungsvorschläge durch die Geschäftsleitung unbegründet abgewiesen wurden. Dieses Verhalten des Managements wird als mangelnde Offenheit und mangelndes Vertrauen gewertet, was Up-Com daran hindere, sich zu einer zeitgemäßen, wettbewerbsfähigen, projektorientierten Unternehmung zu entwickeln.

7.8.3 Entwicklung der Projektarbeit

Vor zehn Jahren begannen die Projektleiter, welche die Projektmanagement-Zertifizierungsvorbereitungskurse besuchten, sich außerhalb der Arbeitszeit zu treffen, und entwickelten Optimierungsvorschläge der Projektarbeit. Konzepte wurden dem Management zur gemeinsamen Diskussion zugestellt. Die Geschäftsleitung von Up-Com ignorierte die Konzepte und war nie bereit, mit Projektleitern deren angedachte Verbesserungen zu besprechen respektive zu prüfen.

Die Projektleiter begannen selbstorganisiert das Einzelprojektmanagement zu verbessern. Sie gestalteten den Ist-Life-Cycle und den Soll-Life-Cycle der Projekte beginnend ab Offertanfrage beim Sales Manager bis zur Projektübergabe an den Auftraggeber und die anschließende Wartungsphase. Sie beschrieben die Phase der Angebotserstellung, die Rolle und Tätigkeiten der involvierten Stelleninhaber, deren Nahtstellen vom Projektleiter zum Engineering, zur Produktion sowie den Einbezug von Regulatory Affairs, der juristischen Abteilung, externer Rechtsberater, weiterer Konzerngesellschaften, dem Controlling, Lieferanten etc. In Anlehnung an PMI erstellten die Projektleiter zwei Prozesslandkarten, eine für die Auftragsakquise und eine für die Auftragsabwicklung. Sowohl die Auftragsakquise als auch die Auftragsabwicklung sind als Projekte abzuwickeln. Ergänzend wurden nutzerfreundliche Leitfäden in Form von Arbeitshilfen erstellt. Als Erfolg durfte gewertet werden, dass die Geschäftsleitung diese Landkarten und Leitfäden

genehmigte und freigab, jedoch ohne sich tiefergehend damit beschäftigt zu haben. Die Geschäftsleitung blieb desinteressiert und unterstützte auch künftig die User-Group nicht, noch dankte sie den Projektleitern für die während ihrer Freizeit geleistete Arbeit. Vor fünf Jahren begann die Projektleiter-User-Group ein ICT-Tool zu konzeptionieren, mit welchem alle wertschöpfenden Tätigkeiten und Prozesse von Up-Com erfasst und gesteuert werden können. Damit würden alle Daten automatisch mit dem bestehenden Finanzcontrolling-Tool synchronisiert werden. Die Geschäftsleitung wurde über das Vorhaben informiert, ohne sich jedoch dafür zu interessieren. Das Vorhaben wurde gestoppt, denn die neuen Prozesse hätten eine umfassende Reorganisation erfordert. Die Vertreter der User-Group haben die Auswirkungen ihres Vorhabens wohl massiv unterschätzt. Die Sistierung dieses Vorhabens bedauern viele Projektleiter sehr, denn nun wird die Projektarbeit wohl wieder für viele weitere Jahre nicht verbessert.

Vor wenigen Monaten hat die Konzernleitung überraschend entschieden, konzernweit das Projektmanagement zu professionalisieren. Die Konzernzentrale hatte Kenntnis von den Initiativen der Projektleiter-User-Group ihrer Division Up-Com. So entschied die Konzernzentrale, dass ein Pilotprojekt zur Professionalisierung des Projekt- und Portfoliosystems in Up-Com durchzuführen sei. Projektleiter dieses Pilotprojektes wurde ein externer Berater. Dem Leiter der Projektleiter-User-Group von Up-Com wurde die Verantwortung für das größte Teilprojekt gegeben.

7.8.4 Promotoren dieser Entwicklung

Up-Com besitzt bisher keinen Machtpromotor für die Professionalisierung der Projektarbeit. Einzig vor zehn Jahren förderte die Geschäftsleitung aktiv die Professionalisierung der Projektarbeit, indem sie Projektmanagement-Zertifizierungsvorbereitungskurse für Projektleiter initiierte.

Neu tritt die Konzernzentrale als Machtpromotor auf, indem sie im Rahmen der konzernweiten Initiative zur Professionalisierung der Projektarbeit das Pilotprojekt der Division Up-Com zuteilt. Bei den Projektleitern von Up-Com besteht nun Zuversicht, dass die Professionalisierung der Projektarbeit nachhaltig und mit Macht vorangetrieben wird.

Die Projektleiter der User-Group engagieren sich als Fachpromotoren der Projektorientierung und haben schon viele Stunden ihrer Freizeit dafür aufgewendet. Die wichtigsten Fachpromotoren sind heute der ehemalige Leiter der User-Group in seiner neuen Funktion als Teilprojektleiter im konzernweiten Professionalisierungsvorhaben sowie der Leiter des Projektleiterpools der großen Kundenprojekte (es bestehen bei Up-Com mehrere Projektleiterpools).

7.8.5 Kernpunkte der Fallstudie Up-Com

Die Fachpromotoren haben ohne Machtpromotor das Einzelprojektmanagement betreffend Strukturen und Systeme optimiert. Eine weitergehende Professionalisierung scheint ohne das Mitwirken eines Machtpromotors nicht möglich.

Widerstand gab es sowohl von Geschäftsleitungsmitgliedern als auch von Fachbereichsvertretern, welche Macht zugunsten der Projektarbeit respektive Projekteverantwortlichen abzugeben hätten.

Die Professionalisierung der Projektarbeit steht in der Phase der Initialisierung.

7.9 Fallstudie Sky-Com

Sky-Com zählt gut 500 Mitarbeitende und ist eine Division eines weltweiten Hightech-Konzerns. Sky-Com wickelt technologisch höchst anspruchsvolle Kundenprojekte ab. In den meisten Kundenprojekten findet auch eine Produkt(weiter)entwicklung statt. Das Projektbudget liegt typischerweise zwischen 1 - 50 Mio. Euro. Gewisse Projekte beinhalten so hohe Durchführungsrisiken, dass Verluste aus einem Projekt die Unternehmensgewinne von mehreren Jahren neutralisieren können. Sky-Com hat in den vergangenen Jahren solch hohe Projektverluste vereinzelt erlitten. Dies muss sich ändern.

Vor fünf Jahren wurde Sky-Com an den heutigen Mutterkonzern verkauft. Bisher bestehen keine konzernweiten Vorgaben für das Projektmanagement. Die Konzernspitze fordert eine systematischere Projektarbeit und setzt an Stelle der bisherigen Ziele je Projektgruppe neu Profitabilitätsziele für jedes einzelne Projekt. Nun sind sämtliche Prozesse transparenter zu gestalten und das Controlling zu verbessern. Weiter sind die Kernkompetenzen zu fokussieren. Das Einzel-Projektmanagement wird in Sky-Com dennoch als eine ihrer Kernkompetenzen betrachtet; dies gründet sich wohl auf das breite Erfahrungswissen der langjährigen Projektleiter.

7.9.1 Kontext der Projektarbeit

Sky-Com führt seit jeher ihre Kundenaufträge als Projekte. Weitere zentrale Kompetenzen sind Technologiekompetenz, Entwicklungskompetenz, das Einhalten höchster Qualitätsansprüche sowie ihr über Jahrzehnte aufgebautes Beziehungsnetz. Projektmanagement wurde einerseits in den Studieninterviews als Kernkompetenz genannt, dann aber bezeichnet der Leiter PMO das Projektmanagement als „unnötiges Übel“.

Dies lässt vermuten, dass sich die Disziplin Projektmanagement und die Projektarbeit in einem Spannungsfeld befinden: Erfolgreiche Projektabwicklung ist nötig; dennoch verlaufen wichtige Projekte schlecht, womöglich wird undifferenziert und vorschnell Schuld zugewiesen und es werden aus gescheiterten Projekten keine organisationsweiten Lehren gezogen, geschweige denn nachhaltige Verbesserungen eingeleitet. Projektmanagement hat keine mächtige Lobby und eine Projektleiterstelle ist nur bedingt erstrebenswert.

7.9.2 Kompetenzen projektorientierter Organisationen

Zentrale Kompetenzen der Projektorientierung von Sky-Com sind:

- A. Einzelprojektmanagement
- B. Neu geschaffene Rollen Leiter PMO sowie vier Heads of Projects

Andererseits bestehen Optimierungspotentiale betreffend folgende Aspekte:

- a) Kultur und Empowerment
- b) Organisationales Lernen
- c) Projektportfoliomanagement und Kennzahlensystem
- d) Risikomanagement u.a. zur Verhinderung großer Schäden einzelner Projekte
- e) Empowerment des zentralen Projektmanagementpersonals

A. Einzelprojektmanagement

Alle neuen Projektleiter besuchten bis vor wenigen Jahren einen 13-tägigen internen Projektmanagementkurs. Heute werden die Projektleiter in kürzeren Projektmanagementveranstaltungen ausgebildet.

Den Projektleitern stehen für das Führen ihrer Projekte die für sie erforderlichen Hilfsmittel und Tools zur Verfügung. Typischerweise werden die Projekte in Teilprojekte und Arbeitspakete unterteilt. Das Kosten-, Termin- und Risikomanagement wird systematisch geführt. Projektaufträge, Statusreports und Risikoeinschätzungen besprechen die Projektleiter regelmäßig mit dem jeweils zuständigen Head of Projects.

In den letzten Jahren wuchs die Anzahl von Tools und Richtlinien stark an. Daher wurden letzthin jedes Tool und jede Richtlinie kritisch auf Nutzen und Handhabbarkeit beurteilt. Unnötige Tools und Richtlinien wurden eliminiert, andere wurde vereinfacht und nutzerfreundlicher gestaltet.

Die Projektleiter sowie die jeweiligen Heads of Projects genießen weiterhin einen hohen Freiraum im Gestalten ihrer Arbeiten. Die Heads of Projects wünschen sich eine weitere Vereinheitlichung ihres Projektmanagementsystems. Das uneinheitliche Verständnis äußert sich etwa darin, dass selbst einfache Projektmanagement-Begriffe durch mehrere Heads of Projects teils recht unterschiedlich verstanden werden.

B. Neu geschaffene Rollen Leiter PMO sowie vier Heads of Projects

Die Rollen der Projektarbeit sind definiert und die Verantwortlichkeiten sind zugeteilt. Es besteht ein Leiter PMO (Funktion bloß mit 20 Stellenprozent versehen) sowie vier Heads of Projects. Jeder Head of Projects führt das Projektportfolio in seiner Business Unit und coacht nach Bedarf einzelne Projektleiter. Der Head of Projects der größten Business Unit trägt zudem die Funktion des Leiters PMO. Die Heads of Projects sind zudem Stellvertreter ihrer Business Units-Leiter. Diese Stellvertreterfunktion hat den Vorteil, dass sie formal verhältnismäßig mächtig ist. Andererseits zwingt ihre Stellvertreterfunktion die Heads of Projects zur Übernahme vieler Koordinationsaufgaben in ihren Business Units. Aus Zeitmangel leiden darunter ihre Primäraufgaben – das Führen der Projektportfolios

und das Mitgestalten am Entwickeln einer professionell gestalteten Projektarbeit bei Sky-Com.

Die Projektleiter stehen in engem Kontakt mit den Heads of Projects. Bei neuen Projekten werden die Projektleiter bewusst ausgewählt. Wer seine Projektleitungsfunktion nur mittelmäßig ausführt, wurde und wird unmissverständlich mitgeteilt, dass er sich im Unternehmen eine neue Stelle suchen solle.

Der Leiter PMO führt eine Liste der „Kritischen Projekte“. Diese kritischen Projekte werden regelmäßig durch die Geschäftsleitung besprochen, allerdings ohne dass ein Projektleiter noch ein Head of Projects oder der Leiter PMO an diesen Diskussionen teilnehmen.

Zentrale Rollen für eine professionelle Projektarbeit sind in Sky-Com definiert. Doch die Rolleninhaber finden weder die Zeit noch werden sie genügend durch die Leitung ermächtigt, ihre Funktion betreffend die Projektarbeit wahrzunehmen.

Sky-Com besitzt folgende Schwachstellen betreffend ihre Projektarbeit:

a) Kultur und Empowerment

Sky-Com ist Teil eines großen, internationalen Konzerns mit klaren Hierarchien und Strukturen. Ein kollegial gehaltener, offener und transparenter Informationsaustausch über mehrere Hierarchieebenen hinweg wie beispielsweise zwischen Projektleitern und Geschäftsleitungsmitgliedern findet kaum statt. Auch die Heads of Projects und der Leiter PMO diskutieren kaum je mit Geschäftsleitungsmitgliedern über Projektrisiken, Chancen, Veränderungen, strategische Potentiale etc. Es besteht keine Kultur, welche die Projektarbeit und die für die Projekte operativ zuständigen Personen umfassend unterstützt. So stellt der Leiter PMO die durch ihn, die Heads of Projects und die Projektleiter erstellte Liste „Kritische Projekte“ der Geschäftsleitung zu, ohne dass diese Projekte gemeinsam besprochen werden.

b) Organisationales Lernen

Der bestehende Prozess zur kontinuierlichen Verbesserung ist ungenügend. Der in Sky-Com eingeführte Prozess hilft gemäß den Interviewpartnern, größere Veränderungen anzugehen. Die Projektleiter und Projektteams werden jedoch nicht ermächtigt, selbstverantwortlich im eigenen Arbeitsumfeld erkannte Optimierungen anzugehen und Abläufe, Nahtstellen oder Hilfsmittel rasch und einfach zu verbessern. Leider herrsche bei Sky-Com keine Kultur des Vertrauens und des eigenverantwortlichen Handelns.

Hingegen positiv zu werten ist, dass maßgebliche Vertreter von Human Ressource und der konzernweiten Weiterbildungsorganisation grundsätzlich gewillt wären, zu einer Kultur des Vertrauens, der Eigenverantwortung und des gemeinsamen Lernens beizutragen. Konkrete Initiativen hierzu fehlen jedoch.

c) Projektportfoliomanagement und Kennzahlensystem

Für jede der vier Business Units ist ein Head of Projects verantwortlich, das jeweilige Projektportfolio zu führen. Doch es besteht keine gemeinsame Vorgabe, wie die Portfolios zu führen seien. Einzig für das übergeordnete Finanzreporting bestehen Vorgaben. Daher definiert jeder Head of Projects eigenverantwortlich die Strukturen und Systeme zur Führung seines Projektportfolios. Der Leiter PMO übernimmt dabei eine Koordinationsfunktion im Sinne eines Primus inter pares. Die Heads of Projects sind sich ihrer Herausforderungen im Portfoliomanagement bewusst und sind bestrebt, dies zu professionalisieren. Es fehlen jedoch eine Gesamtschau über die möglichen Gestaltungselemente sowie ein Vorgehensplan zur Gestaltung des Portfoliomanagements und der projektorientierten Organisation. Hierin wünschen sich die Heads of Projects Unterstützung.

d) Risikomanagement u.a. zur Verhinderung großer Schäden einzelner Projekte

Die Heads of Projects beschäftigt der Umstand sehr, dass trotz gutem Einzelprojektmanagement alle paar Jahre wiederkehrend ein Projekt, das zwar gut verhandelt und formal korrekt gestartet wurde, schon wenige Monate nach dem Kick-off Risiken offenbart, welche zu hohen Verlusten führen. Dabei stellt sich die Frage: Wie ist das Risikomanagement zu optimieren, um wirksamer vorzubeugen? Die Heads of Projects sind überzeugt, dass eine Verbesserung nicht primär mit Tools und Kontrollmechanismen zu erreichen ist, sondern dass eine Kulturveränderung erforderlich sei.

e) Empowerment des zentralen Projektmanagementpersonals

Die Geschäftsleitung von Sky-Com schuf Strukturen, um die Projekte koordiniert durchzuführen. Doch die Geschäftsleitung bespricht sich kaum mit Projekt- und Portfolioverantwortlichen und scheint sich nicht mit der Gestaltung der Projektarbeit auseinanderzusetzen zu wollen. Die Gründe dafür mögen mannigfaltig sein. Andere Aufgaben mögen (ebenso) wichtig sein. Auch mag mangelnde Projektmanagementkompetenz seitens der Geschäftsleitungsmitglieder, ein fehlendes Interesse an tatsächlichen Gründen und das Fehlen eines erfolgversprechenden Vorgehens zur Verbesserung der Situation ein stärkeres Management-Engagement verhindern.

Das unzureichende Mitwirken des Managements führt zu einem unzureichenden Empowerment der Projekt- und Portfolioverantwortlichen, was Projekt- und Portfolioverantwortliche demotiviert. Viele Projektbeteiligte identifizieren sich nur schwach mit ihren Aufgaben und dem Unternehmen und engagieren sich daher zu schwach für den Erfolg ihrer Projekte.

7.9.3 Entwicklung der Projektarbeit

Die einzelnen Projekte bei Sky-Com werden schon länger gut im Sinne des Project Management Institutes durchgeführt. Interne Projektmanagementkurse finden statt.

Erst vor fünf Jahren wurde die Division Sky-Com von einem internationalen Hightech-Konzern an einen anderen Hightech-Konzern verkauft. Die neue Konzernzentrale fordert eine höhere Systematik aller Unternehmensprozesse. Jedes einzelne Projekt muss profitabel sein – ohne den Ausgleich innerhalb von Projektgruppen.

Nach der Übernahme in den neuen Konzern wurde Sky-Com durch ein externes Beratungsunternehmen analysiert. Die Berater schlugen vor, Sky-Com in vier Business Units aufzuteilen und für jede Business Unit ein eigenes Projektportfolio zu führen. Jedem Projektportfolio steht neu ein Head of Projects vor. Weiter wurde vorgeschlagen, eine Stelle des Leiters PMO für Sky-Com zu schaffen. Der Leiter PMO habe zusammen mit den vier Heads of Projects die Projektarbeit zu professionalisieren. Die Geschäftsleitung folgte diesen Vorschlägen und ernannte fünf erfahrene Projektleiter für die fünf neu geschaffenen 100-Prozent-Positionen. Die neuen Stelleninhaber gingen ihre Aufgaben motiviert an. Doch schon bald waren sie mit anderen (Business Unit-Stellvertreter-)Aufgaben so ausgelastet, dass sie ihren primären Aufgaben nur ungenügend nachkommen konnten. Ihnen blieb kaum Zeit, konzeptionell und mit kreativen Lösungen die Projektarbeit weiter zu entwickeln oder sich mit den Projektbeteiligten und deren Bedürfnissen und Ideen auseinanderzusetzen. Das Gestalten der Projektarbeit wurde vernachlässigt. Der Leiter PMO – erst auch ein 100-Prozent-Pensum – musste die Gestaltung der Projektarbeit alleine angehen. Nach zwei Jahren strich die Geschäftsleitung im Zuge einer unternehmensweiten Effizienzsteigerung diverse Stellen. Dabei wurde die 100-Prozent-Stelle des Leiters PMO gestrichen respektive auf neu 20 Prozent reduziert und mit der Stelle des Head of Projects der größten Business Unit zusammengelegt. Insgesamt wurde damit ein Headcount zulasten der Gestaltungskraft der Projektarbeit und der Unterstützung der Projektleiter eingespart.

7.9.4 Promotoren dieser Entwicklung

Witte (1999, S. 15) beschreibt Promotoren als Personen, welche aufgrund ihrer Kompetenz und ihres engagierten und zielstrebigen Handelns Barrieren überwinden und so zur Entwicklung einer Innovation beitragen. In Bezug auf die Gestaltung der Projektarbeit treten bei Sky-Com *keine* Promotoren auf. Weder tritt ein Geschäftsleitungsmitglied als Überwinder von Willensbarrieren auf, noch treten der Leiter PMO oder ein Head of Projects wirksam als Fachpromotoren zur Überwindung von Fähigkeitsbarrieren in Erscheinung. Der Leiter PMO und die Heads of Projects sind zwar bestrebt, ihre Aufgaben bestmöglich auszuführen. Doch fehlt ihnen das für Promotoren typische geschickte, engagierte, aktive und wirksame Handeln, um die bestehenden Barrieren zu überwinden und auf eine bessere Projektarbeit einzuwirken.

7.9.5 Kernpunkte der Fallstudie Sky-Com

Die einzelnen Projekte werden durch fähige Projektleiter insgesamt gut geführt. Doch die Geschäftsleitung kümmert sich weder um das strategische noch um das operative Projektmanagement und unterstützt die Projektkoordinatoren nicht. Trotz wiederholt großer Verluste einzelner Projekte berät sich die Geschäftsleitung nicht mit Portfolio- oder Projektverantwortlichen und will weiterhin Risiken einzelner Projekte nur aufgrund einer schriftlichen Kommunikation führen. Der Leiter PMO und die Heads of Projects fühlen sich weder ernst genommen noch für ihre Aufgaben ermächtigt.

Gemäß den interviewten Projektverantwortlichen braucht Sky-Com eine projektfreundliche Kultur und die Organisation muss aus vergangenen Fehlern zu lernen beginnen.

In Sky-Com gibt es weder einen Machtpromotor noch einen Fachpromotor für die Projektarbeit. Die Zukunft der Entwicklung der Projektarbeit ist ungewiss.

7.10 Zusammenfassung

Die Fallstudien bergen viele interessante Erkenntnisse und lassen Gemeinsamkeiten erahnen. Gemeinsamen Mustern und deren Gültigkeit wird im nächsten Kapitel mittels Cross-Case-Analyse und Modellbildung nachgegangen. Anschließend sollen die Forschungsfragen beantwortet werden.

Die Analyse der acht Unternehmen zeigt, dass drei Unternehmen eine hohe Kompetenz betreffend Projektorientierung besitzen und daher als High-Caps (hohe projektorientierte Kompetenzen) bezeichnet werden. Diese positive Beurteilung der High-Caps wird durch

zahlreiche Aussagen von High-Cap-Interviewpartnern gestützt. Folgend sind einige solche Aussagen aufgeführt. Die Aussagen sind den transkribierten Interviews entnommen. Einige Aussagen wurden von Interviewpartnern mehrerer High-Caps in sehr ähnlicher Weise geäußert, weshalb bei diesen Aussagen je zwei High-Caps aufgeführt sind.

Erfolge:

- *„In den letzten fünf Jahren scheiterte kein einziges strategisches Großprojekt.“*
(Asse-Com)

Strukturen:

- *„Die klaren Strukturen werden nicht als einengend empfunden. Sie sind stimmig und wirksam.“*
(Long-Com)
- *„Die Planung der Projektressourcen erfolgt gemäß dem eigenen, maßgeschneiderten, pragmatischen und anwenderfreundlichen Ansatz.“*
(En-Com, Long-Com)
- *„Das Management schätzt die Portfoliotransparenz, die Projektleiter den geringen Administrationsaufwand.“*
(En-Com, Long -Com)
- *„Das konzernweite Projektmanagementsystem regelt die Projektarbeit recht umfassend, schränkt aber kaum störend ein. Das System genießt eine hohe Akzeptanz.“*
(Long-Com)
- *„Management und Projektleiter besprechen regelmäßig und eingehend die Herausforderungen und Risiken der wichtigen Projekte.“*
(Asse-Com, Long -Com)

Werte & Project Leadership:

- *„Die Geschäftsleitungsmitglieder, welche die Gestaltung eines wirksamen Projektarbeitssystems unterstützten, waren alle selbst Projektleiter anspruchsvoller Projekte. Sie kennen die Herausforderungen der Projektleiter und gestalten das Projektarbeitssystem aktiv mit.“*
(Asse-Com, Car-Com, Long-Com)
- *„Das höchste Gut eines Unternehmens ist Vertrauen. Ist das Vertrauen erst mal verloren, wird es schwierig, dieses wieder zu gewinnen. ... Wir wollen immer ehrlich zu unseren Mitarbeitern sein.“*
(Long-Com)
- *„Wir pflegen eine projektfreundliche Kultur und einen wertschätzenden Umgang. Die Mitarbeiterfluktuation ist im Branchenvergleich gemäß Benchmarkingstudien gering.“*
(Asse-Com, Long-Com)
- *„Die Mitarbeiterrekrutierung und die Mitarbeiterförderung gehören zu unseren wichtigsten Unternehmensprozessen. ... Wir besitzen klare Strukturen und eine offene Kultur. Und wir achten darauf, dass unsere Mitarbeiter dazu passen.“*
(Long-Com)

- *„Trotz Technologieführerschaft sowie anspruchsvoller und interessanter Arbeiten stehen immer Menschen im Zentrum des Handelns.“* (En-Com)
- *„Um als Manager die eigenen Erwartungen und die der Aktionäre erfüllen zu können, muss man dafür sorgen, dass die Kunden und die Mitarbeiter zufrieden sind. Nur so können Wachstums-, Umsatz-, Entwicklungs- und Gewinnziele nachhaltig erreicht werden.“* (Long-Com)

Entwicklungskompetenz & lernende Organisation:

- *„Wir als Senior Projektleiter coachen andere Projektleiter. Das bereichert einerseits unseren Job und ermöglicht Auftraggebern und Projektleitern mittlerer und kleinerer Projekte, ihre Aufgaben besser zu bewältigen.“* (Asse-Com)
- *„Gerade beim anstehenden Wechsel zum jetzigen Arbeitgeber motivierte mich, einen Austausch im Projektteam zu erhalten und auch als operativer Projektleiter in einem Competence-Center für Projektarbeit an Gestaltungsaufgaben künftig mitzuwirken.“* (Long-Com)
- *„Aber das war für mich auch noch eine ganz interessante Sache. Es hieß einfach, dass hier eine Wellenfunktion (für das Ressourcenplanungstool) abgebildet werden muss. Aber wenn du nicht siehst, wie das gehen muss ... Und das spielte ich ein paar Nächte lang manuell durch ... jeden Monat bis ich dann gesehen habe, wie das funktioniert. ... Ja, das war eine tolle Herausforderung.“* (En-Com)

Die Auswahl dieser Aussagen geben die Wahrnehmung des Studienleiters bezogen auf die High-Caps wieder und stellen eindrücklich erfolgreiche Entwicklungen projektorientierter Organisationen dar.

8. Cross-Case-Analyse und Modellentwicklung

8.1 Einleitung

Welches sind die zentralen Befunde und Muster der Fallstudien? Wie lassen sich die Kompetenzen projektorientierter Organisationen beschreiben? Entwicklungen projektorientierter Organisationen werden erst durch Promotoren ermöglicht. Welche Rollen spielen Promotoren dabei? Wie wirken die Promotoren zusammen und welche Beiträge leisten sie? Welche Wirkungen gehen von Opponenten aus? Welche Regeln können betreffend Kompetenzen, Entwicklung, Schlüsselpersonen und Zusammenarbeit formuliert werden? Besteht ein Zusammenhang zwischen Promotorenintensität und Kompetenzniveau der untersuchten Organisationen?

In diesem Kapitel werden die Fallstudien einander gegenübergestellt, transparent beurteilt und es wird nach Mustern gesucht. Aus den erkannten Mustern wurde das neue Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ entwickelt. Weiter dienen die Befunde zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage betreffend „Anwendung des Promotorenkonzeptes auf die Entwicklung projektorientierter Organisationen“.

8.2 Kompetenzen projektorientierter Organisationen

Die projektorientierte Organisation erzielt einen Großteil ihrer gegenwärtigen oder zukünftigen Wertschöpfung durch Projekte, besitzt projektorientierte Strukturen sowie Werte und entwickelt sich als lernende Organisation weiter, um ihre umfassenden Projektaktivitäten wirkungsvoll und effizient durchzuführen. Die projektorientierte Organisation wird mindestens durch einen Machtpromotor und einen Fachpromotor aktiv und intensiv in ihrer Ausgestaltung gefördert.

Die projektorientierte Organisation ist gemäß Gemünden, Lehner & Kock (2018) eine zukunftsorientierte Organisation, welche fortschreitend weiterentwickelt wird. Sie nutzt Projekte, um Strategien zu definieren, zu entwickeln und zu realisieren, sowie um Strukturen und Verhaltensweisen zu verändern und um neue Produkte, Dienstleistungen sowie Geschäftsmodelle zu entwickeln. Zudem werden Kundenaufträge, wenn sinnvoll, als Projekte geführt.

8.2.1 Beiträge zu einem Modell der projektorientierten Organisation

Das Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ wurde aufgrund der Cross-Case-Analyse entwickelt, welche eine Konsolidierung der acht Cases von insgesamt 42 Experteninterviews darstellt. Nachdem die ersten Entwürfe des auf der Empirie beruhenden Modells vorlagen, wurde eine Literaturstudie zur projektorientierten Organisation und zu ihren Kompetenzen durchgeführt – siehe auch Kapitel 3 „Grundlagen zu Kompetenz“ und den Artikel „The Project-oriented Organization and its Contribution to Innovation“ von Gemünden, Lehner & Kock (2018).

8.2.2 Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“

Das Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ besteht aus den drei Kompetenzfeldern (1) Strukturen, (2) Werte und (3) Entwicklung. Jedes Kompetenzfeld besteht aus drei zentralen Kompetenzen. Im Zentrum des Modells stehen die Promotoren, welche als Schlüsselpersonen aktiv und intensiv die Projektorientierung fördern.

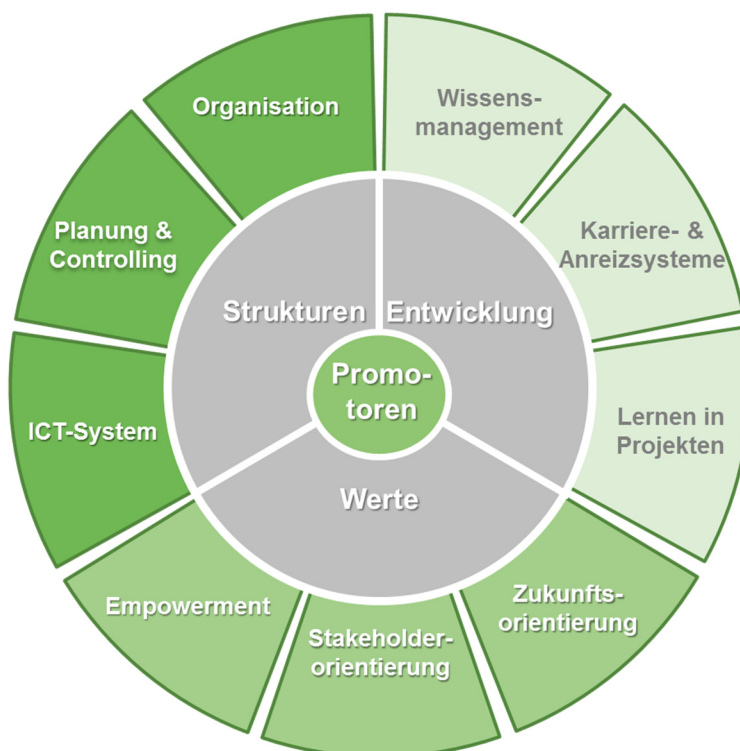


Abbildung 8-1: Das neue Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“

Das Modell *operationalisiert die Gestaltung* einer projektorientierten Organisation. Die Entwicklung ausgehend von einer herkömmlichen, funktionalen Organisation hin zu einer projektorientierten Organisation stellt eine Managementinnovation dar. Hierbei wird

die organisationale Ausrichtung grundlegend verändert, was eine Neugestaltung der Strukturen, der Werte und der Weiterentwicklung der Organisation bedingt. In einem solch grundlegenden Veränderungsprozess treten Willensbarrieren, Fähigkeitsbarrieren, Organisations- und Beziehungsbarrieren auf. Ein Teil der Organisationsmitglieder neigt dazu, im gegenwärtigen Zustand zu verharren. Opponenten behindern eine entsprechende Entwicklung bewusst – manchmal auch unbewusst. Opponenten äussern ihre Vorbehalte oft nicht klar; sie wirken häufig verdeckt. Zur Überwindung von Barrieren bedarf es Energie, die von Personen aufzubringen ist, welche die Entwicklung ihrer Organisation vorantreiben wollen. Ohne dieses Wirken von Promotoren entsteht keine projektorientierte Organisation.

Von den acht betrachteten Organisationen sind nur drei Organisationen projektorientiert, die weiteren fünf Organisationen haben sich eine oder mehrere Kompetenzen einer projektorientierten Organisation angeeignet, ohne jedoch die Reife einer insgesamt projektorientierten Organisation bereits erlangt zu haben. Alle drei projektorientierten Organisationen weisen in allen neun Kompetenzen einer projektorientierten Organisation das Prädikat „Good Practice“ oder gar das Prädikat „Benchmark“ (Skala siehe unten 8.2.4) aus. Das bedeutet, dass die betrachteten projektorientierten Organisationen alle die gleichen Kompetenzen betreffend Projektorientierung aufweisen. Doch hinzuzufügen ist, dass jede dieser drei projektorientierten Organisationen ihre projektorientierten Kompetenzen anders ausgestaltet, als dies die zwei anderen Organisationen tun. Die Kompetenzausgestaltung hängt von den individuellen Erfordernissen und Gegebenheiten ab. Das bedeutet, um die eigene Projektorientierung zu steigern, hilft das vorliegende Modell, eigene Stärken, Schwächen und blinde Flecken zu entdecken. Für die Ausgestaltung dieser Kompetenzen kann jedoch nicht einfach ein Baukastenmodell herangezogen werden, welches schrittweise vorgibt, welches Baukastenelement oder welche Technik jeweils umzusetzen ist.

A. Das Kompetenzfeld *Strukturen* umfasst

- a) die *formale Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation* des Einzelprojektmanagements und des Multiprojektmanagements sowie die Integration der Projektarbeit in die unternehmensweite Führungs- und Prozesslandschaft;
- b) das *Planungs- und Controllingsystem*, welches das inhaltliche Führen im Einzel- und Multi-Projektmanagement vertikal (über alle Hierarchieebenen) und horizontal (über alle Funktionsbereiche hinweg) integrierend regelt; dabei werden Transparenz und Übersicht geschaffen als Grundlage für bessere und zeitgerechtere Entscheide;

c) den *Umfang und Integrationsgrad der ICT-Unterstützung* aller Aufgaben und Stakeholder des Einzel- und Multi-Projektmanagements, damit die Projektarbeit möglichst wirkungsvoll und effizient unterstützt wird.

Sind die *Strukturen* stimmig gegeben und wird danach gehandelt, so ist die Organisation fähig, ihre Projektstätigkeiten wirkungsvoll und effizient durchzuführen.

B. Das Kompetenzfeld *Werte* umfasst

a) das *Empowerment der Projekteverantwortlichen* (Projektleiter, Auftraggeber, Management, Leiter PMO / Projektportfolioverantwortliche, Leiter Projektleiterpool sowie Promotoren der Projektorientierung) durch Wertschätzung, Entscheidungsbefugnisse und realistische Ressourcenausstattung,

b) die *Stakeholderorientierung* im Sinne einer vertrauensvollen, partnerschaftlichen Gestaltung der Kooperation und Kommunikation mit den internen und externen Stakeholdern, insbesondere betreffend Bewältigung von Konflikten und Krisen sowie Gestaltung der Führungs- und Teamarbeit;

c) die *Zukunftsausrichtung* der Projektarbeit, indem die Unternehmensvision und die Unternehmensstrategie projektartig (das heißt, das Ziel wird in Teamarbeit einem Plan folgend bearbeitet und Neues wird geschaffen) verwirklicht werden und die Organisation zukunftstauglich ausgerichtet wird, wobei Agilität, Antizipation, Offenheit sowie Reaktivität wichtige Eigenschaften dieser zukunftsfähigen, projektorientierten Organisation sind.

Sind diese *Werte* gut entwickelt, so ist die Organisation fähig, Probleme und Herausforderungen gemeinsam und wirkungsvoll zu bewältigen. Liegen zudem gut entwickelte projektorientierte Strukturen vor, so fördern die Werte das wirksame und effiziente Arbeiten zusätzlich und bilden die Basis für eine lernende Organisation. Ist hingegen das Kompetenzfeld Strukturen schwach, das Kompetenzfeld Werte jedoch stark ausgebildet, so erhalten die Werte eine noch höhere Bedeutung für die Ausführung der Projektarbeit.

C. Das Kompetenzfeld *Entwicklung* umfasst

a) das *Lernen in Projekten* und in der gesamten Projektarbeit, indem Mitarbeitende in allen Rollen während ihrer täglichen Projektarbeit initialisiert, motiviert, gefördert und beurteilt werden im Hinblick auf aktuelle und künftige Tätigkeiten und indem Verantwortungsträger der Projektarbeit ihre Stimmen zur Weiterentwicklung einzelner Personen, Vorhaben und der projektorientierten Organisation erheben; dabei finden Mentoring und Coaching statt sowie die Entwicklung von Projektteams zu Hochleistungsteams;

b) *Karriere- und Anreizsysteme* entwickeln und belohnen aktuelle und künftige Projektverantwortliche, sorgen für adäquate Karrierechancen und stärken die Bindung zwischen Projektverantwortlichen und Unternehmen. Dabei fördert die Personalabteilung durch das Anbieten von Lernchancen kooperative Arbeitsumgebungen, insbesondere bei der Rekrutierung, der Personalentwicklung, der Stellenbeschreibung und -besetzung sowie der Incentivierung von Leistungen; zudem besteht ein Karrieresystem, in welchem der Wechsel verschiedener Laufbahnpfade (zum Manager, zum Senior-Projektleiter / Projektportfolioverantwortlichen, zum Fachspezialisten) durchlässig ist und auch auf höherer Stufe (Seniors) gefördert wird;

c) das *Wissensmanagement*, welches zentral koordiniert wird und die Gewinnung, den Austausch, die Sicherung, die Verbreitung, die Nutzung und den Schutz von inhaltlichem und prozessuellem Wissen rund um die Projektarbeit fördert; wobei insbesondere auch das in vergangenen Projekten erzeugte Wissen nutzbar gemacht wird.

Sind die *Entwicklungskompetenzen* stark projektorientiert ausgebildet, so ist die Organisation für gut qualifizierte Personen der Projektarbeit und High-Potentials besonders attraktiv und die Organisation entwickelt sich zukunftsweisend weiter.

D. Promotoren als Förderer des Entwicklungsprozesses

Die Gestaltung einer projektorientierten Organisation stellt eine Managementinnovation dar. Innovationsprozesse laufen nicht von alleine ab, sondern erfordern die aktive und intensive Förderung von Promotoren, wobei Fach- und Machtpromotoren zwingend erforderlich sind sowie auch Prozesspromotoren ab einer bestimmten Organisationsgröße unabdingbar werden. Promotoren nehmen typischerweise ihre Rolle eigenverantwortlich ein und engagieren sich, ohne formell in eine Funktion eingesetzt zu werden.

Ein Innovationsprozess muss bewusst gestartet und anschliessend fortdauernd gefördert werden. Die untersuchten Fallstudien lassen vermuten, dass die Entwicklung einer projektorientierten Organisation mehrere Entwicklungsschritte erfordert. In den betrachteten Fallstudien, welche bis zur Entwicklung einer projektorientierten Organisation führten, dauerte dieser Entwicklungsprozess jeweils mehrere Jahre. In diesen drei Fallstudien waren jeweils Vertreter aus dem Management, Koordinatoren und Vertreter aus dem Kreise der Projektleiter aktiv, um die Projektorientierung zu fördern. Diese Förderer nahmen dabei unterschiedliche Rollen ein und unterstützten sich gegenseitig – sobald passende Promotorenpartner erkannt wurden. In allen drei Fällen konnten mindestens ein Fachpromotor, ein Machtpromotor und ein Prozesspromotor ausgemacht werden.

Jeder Rolle können rollentypische Machtquellen, rollentypische Wirkungen und rollentypische Leistungsbeiträge zugeordnet werden. Weiter sind tragfähige Zusammenarbeitsstrukturen unter diesen Promotoren erkennbar.

Dieses *Modell der Kompetenzen projektorientierter Organisationen* ermöglicht es den Vertretern von Organisationen, ihre Organisation betreffend Projektorientierung zu beurteilen, Benchmarkings mit anderen Organisationen durchzuführen oder eine Roadmap zur mittelfristigen Entwicklung der Projektorientierung ihrer Organisation zu erarbeiten. Das Modell enthält die Gestaltungselemente, welche bei den untersuchten Organisationen evident und von hoher Bedeutung sind. Es ist einerseits in sich abgerundet und vollständig, andererseits besitzt es eine offene Architektur, die es ermöglicht weitere Kompetenzen hinzuzufügen.

Das Teilkapitel 8.2.3 „Individuelle Erfolgsfaktoren der High-Caps“ mit Beispielen der drei High-Cap enthält zahlreiche, konkrete Benchmark-Beispiele, welche die hohen Reifegrade dieser projektorientierten Organisationen verdeutlichen.

8.2.3 Individuelle Erfolgsfaktoren der High-Caps

Die vorliegende Studie bewertet drei Organisationen als High-Caps, was bedeutet, dass diese Organisationen einen *Benchmark als projektorientierte Organisation* bezogen auf ihre Umfeldbedingungen setzen. Diese Organisationen haben in den Interviews viele konkrete Beispiele genannt, welche die hohen Reifegrade als projektorientierte Organisation ausmachen. Einige dieser Beispiele sind folgend aufgeführt.

Beschreibung	Reale, beispielhafte Erfolgsfaktoren der drei High-Caps
<p>1 Strukturen</p> <p>1.1 Organisation</p> <p>Formale Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation des Einzelprojektmanagements und des Multiprojektmanagements sowie die Integration der Projektarbeit in die unternehmensweite Führungs- und Prozesslandschaft.</p> <p>-----</p> <p><i>Erklärender Zusatz:</i> Es geht um die Gestaltung des Rahmenwerks und wie das Rahmenwerk kommuniziert und gelebt wird. Beurteilungskriterien sind dabei</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formale Gestaltung (Rahmenwerk / „das Gefäß“ / die Sicht der Stammorganisation / eine statische Sicht) - Klarheit von Rollen mit ihren Aufgaben / Kompetenzen / Verantwortungen, von Vorgaben, Prozessen und Gremien - Angemessenheit, „wobei mehr Formalismus“ nicht „besser“ bedeutet; d.h. wo möglich sollen auch Freiräume gewährt werden - Integrationsgrad der Projektarbeit in die unternehmensweite Führungs- und Prozesslandschaft. 	<p>Einerseits gilt es, klare Vorgaben zu schaffen betreffend Standardprojekten, deren Gremien, Prozessen sowie Nahtstellen, andererseits sollten bewusst Freiräume gewährt werden, so dass beispielsweise Top-Projektleiter von strategischen Projekten viel Gestaltungsraum erhalten.</p> <p>Betreffend formalisierter Strukturen ist zu beachten, dass „je mehr Formalisierung“ nicht bedeutet „desto mehr Nutzen“, sondern dass es einen "optimalen" Grad an formalen Vorgaben bezogen auf die jeweiligen Gegebenheiten gibt. Werden zusätzliche Vorgaben gemacht, so sinkt die Fähigkeit der Organisation, Projektarbeit erfolgreich zu gestalten. Werden diese zwei Aspekte 'Formalisierung' (x-Achse) und 'Gewirkter Nutzen aus Projektarbeit' (y-Achse) in einem zweidimensionalen Diagramm dargestellt, so entsteht eine inverse U-Kurve.</p> <p>Weitere Beispiele: Auftraggeber-Schulungsgespräche. Geleitete Kick-offs. Geleitete Vor-Kick-offs (schon bei Projektbeantragung). Klare Anbindung des PPM-Jahresprozesses an Strategie- und Budgetierungsprozesse. Laufende Verbesserungen der Prozessschnittstellen – teils als Element des Wissensmanagements. Jede Person hat eine Aufgabenbeschreibung und wirkt sowie entscheidet darin eigenverantwortlich.</p>
<p>1.2 Planung & Controlling</p> <p>Das Planungs- und Controllingsystem regelt das inhaltliche Führen im Einzel- und Multi-Projektmanagement vertikal (über alle Hierarchieebenen) und horizontal (über alle Funktionsbereiche hinweg) integrierend; es werden Transparenz und Übersicht geschaffen als Grundlage für bessere und zeitgerechtere Entscheide.</p> <p>-----</p> <p><i>Erklärender Zusatz:</i> Planen ist zielorientiertes Vorausdenken und vorausschauendes Definieren von Handlungen sowie von zu erarbeitenden Ergebnissen und legt die Basis für das Controlling. Controlling heißt, basierend auf der Planung Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen, Veränderungen festzuhalten, Handlungsoptionen aufzuzeigen – alles als Basis für das Fällen guter Entscheide. Es geht um das materielle Führen: Planen, Vorausschauen, Überwachen, Steuern, Herbeiführen guter Entscheide etc., damit die Projektlandschaft und alle Projektaktivitäten die Mission und die Strategie</p>	<p>In Portfoliomeetings werden Projekt- und Portfolioherausforderungen vom Großteil der Organisationsleitung (und in einem zweiten Fall durch die gesamte Geschäftsleitung) zusammen mit Portfoliokoordinatoren und den zuständigen Projektleitern besprochen. Strategische Projektleiter sind wichtige Gesprächs- und Informationspartner des obersten Managements. Zur Portfolioausrichtung werden Portfolio-Koordinatoren und Leiter von Projektleiterpools früh in Strategieprozesse einbezogen. Das strategische Nutzencontrolling wird durch das projektunabhängige strategische Finanzcontrolling geführt und fordert ein bis zwei Jahre nach Projektabschluss bei den Auftraggebern den durch sie versprochenen Projektnutzen ein.</p> <p>Auf die Strategie ausgerichtet werden relevante Themen, Risiken und Chancen in einem „Groß- und Risikomeeting“ durch die gesamte Geschäftsleitung besprochen, zudem werden weitere Meetings auf untergeordneter Stufe geführt, so dass alle relevanten Aspekte stufengerecht behandelt, Entscheidungen herbeigeführt und Massnahmen geplant und umgesetzt werden. Projektaktivitäten werden über alle Bereiche und Nahtstellen hinweg koordiniert, wobei die Nahtstellen aufgrund des Kompetenzelementes Strukturen klar geregelt sind.</p>

<p>gie der Organisation umsetzen; dass antizipiert und rasch reagiert wird, frühzeitig Entscheide herbeigeführt werden, Personen und Gremien zusammenwirken, Transparenz herrscht über alle Hierarchiestufen sowie über Funktionsbereiche hinweg.</p> <p>Es beinhaltet also</p> <p>a) operative Planung und Controlling mit der Führung und Steuerung von <i>Wirtschaftlichkeit</i> sowie <i>Ressourcenmanagement</i> durch Planung, Budgetierung, Verwaltung und Anpassung bezogen auf die nächsten 6-24 Monate (je nach Projektcharakter und Kontext).</p> <p>b) strategische Planung und Controlling welche sicherstellen, dass die Strategie umgesetzt wird, frühzeitig Trends erkannt werden, Macht-, Technologie- und Kontextanalysen zu neuen Potentialen führen und so die Organisation über die Projekte <i>zukunftssträchtig und strategiekonform</i> positioniert wird.</p> <p>Beurteilungskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus <i>Wirtschaftlichkeit und Ressourcenmanagement</i> (Finanzen, Personal, Einsatzmittel) - Fokus <i>Zukunftssträchtigkeit und Strategiekonformität</i> - Materielles, inhaltliches Führen ... - ... <i>über Hierarchieebenen und Funktionsbereiche</i> hinweg 	<p>Bemerkung: Im Gegensatz zur Kompetenz „Organisation“, bei welchem formale Organisationsaspekte beurteilt werden, fokussiert die Kompetenz „Planung & Controlling“ auf das Managen inhaltlicher Aspekte.</p>
<p>1.3 ICT-System</p> <p>Umfang und Integrationsgrad der ICT-Unterstützung aller Aufgaben und Stakeholder des Einzel- und Multi-Projektmanagements sind so gestaltet, dass die Projektarbeit möglichst wirkungsvoll und effizient gestaltet wird.</p>	<p>Pragmatische und anwenderfreundliche Systeme werden so entwickelt und eingeführt, dass diese Systeme den Projektverantwortlichen und Koordinatoren ihre Arbeit erleichtern und diese Personen die Systeme daher gerne nutzen.</p> <p>Die Anwenderfreundlichkeit ist zentral: Bei der Tool-Evaluation und Prozessgestaltung galt die Vorgabe, dass das monatliche Projektcontrolling inklusive des gesamten Ressourcen-Replannings für einen Projektleiter maximal eine Stunde beanspruchen darf – alle Tätigkeiten beinhaltend.</p> <p>Die erstmalige Dateneingabe durch einen Assistenten muss in weniger als einem Tag erfolgen, was bedeutet, dass zu Beginn nicht viele Details eingegeben werden können, sondern dass nur erforderliche Daten geführt werden.</p> <p>Alle Projekte eines Unternehmens werden im gleichen Tool geführt und alle Mitarbeitenden geben im Projektportfoliotool (und nicht in SAP) ihre Stundenrapporte ein – auch Nicht-Projektaufwendungen; anschließend werden über eine automatisierte Schnittstelle die Daten nach SAP übermittelt.</p>

	<p>Reports sind adressatengerecht aufgearbeitet. Es herrscht eine hohe Transparenz, alle Mitarbeitenden können jeden Report von jedem Projekt einsehen.</p> <p>Infolge des strategischen Nutzencontrollings durch die projektunabhängige Instanz „strategisches Finanzcontrolling“ und des Einforderns der versprochenen Projektnutzen bei den Auftraggebern wird die Korrektheit der Daten verbessert.</p> <p>Das PPM-Standard-Tool wird unter Einbezug aller relevanten Stakeholder evaluiert.</p> <p>Ein einfaches, pragmatisches Tool ist bei einem Top-Cap geeigneter als ein umfassendes Standard-PPM-Tool, welches zu viele Optionen bieten würde.</p>
<p>2 Werte</p> <p>2.1 Empowerment</p> <p>Empowerment der Projektverantwortlichen (Projektleiter, Auftraggeber, Management, Leiter PMO / Projektportfolioverantwortliche, Leiter Projektleiterpool sowie Fach- und Prozesspromotoren) durch Wertschätzung, Entscheidungsbefugnisse und realistische Ressourcenausstattung.</p>	<p>Es findet ein offener und regelmäßiger Austausch zwischen dem Management und Auftraggebern mit den Projektleitern, dem Leiter PMO und Portfolioverantwortlichen statt. Die Projektverantwortlichen sind in Diskussionen betreffend Projekt- und Unternehmensrisiken, betreffend Chancen und Strategieadaption etc. eingebunden. Das Management unterstützt aktiv Promotoren beim Überwinden von Willensbarrieren zur Förderung der Projektarbeit.</p> <p>Top-Projektleiter stehen in regelmäßigem Kontakt mit Top-Managern und dienen als Sparringpartner, Ideenlieferanten betreffend Strategieausrichtung und deren Umsetzung, als Informanten aus den Fachbereichen und Brückenbauer zwischen den Bereichen.</p> <p>Top-Projektleiter genießen einen hohen Status, genießen entsprechende Fringe-Benefits (Lohnnebenleistungen) und ihre Position gilt als erstrebenswert.</p> <p>Projektleitern wird eine hohe Autonomie und Entscheidungskompetenz übertragen – sowohl bei internen Projekten als auch bei Kundenprojekten.</p> <p>Obwohl Entwicklungsprojekte öfters die Produktionsprozesse für Tests unterbrechen, werden Projektleiter gerade auch von Produktionsmitarbeitenden als Entwickler der Zukunft verstanden (was früher nicht so war) und die Projektleiter werden in ihrer Arbeit gerne unterstützt.</p> <p>Jeder erstmalige Projektleiter wird durch einen Top-Projektleiter systematisch gecoacht – vor und nach jedem Projekt-Meilenstein.</p> <p>Zentrale Top-Manager nehmen auch bei Auslandsaufenthalten beispielsweise per Skype an monatlichen Portfolio-Meetings teil.</p> <p>Der CEO überlässt bewusst Portfolio-Entscheidungen einem Gremium (dem er als einziges Geschäftsleitungsmitglied nicht angehört) und nimmt nur bei einzelnen Sonderfällen steuernd Einfluss auf die Portfolioumsetzung.</p> <p>HR achtet bei der Personalrekrutierung darauf, dass neue Mitarbeitende fachlich, aber v.a. auch zwischenmenschlich die Teams ergänzen und ihrer Arbeit mit Leidenschaft nachgehen.</p> <p>Die gelebte Open-Door-Policy, umfassendes Delegieren und viel Vertrauen stärkt Projektverantwortliche und bereichert ihre Funktionen.</p> <p>Patenbetreuungssysteme sind für betreute und betreuende Person motivierend und lohnend.</p>

	<p>Sachliche, teils harte, aber fair geführte Diskussionen, bei welchen jede Person ungeachtet ihrer Funktion ihre Stimme erheben kann und gehört wird, ermöglicht bessere Entscheide und ermächtigt Mitarbeitende.</p> <p>Gegenseitiges Vertrauen zeigt sich nicht nur darin, dass das Management den Projekteverantwortlichen vertraut, sondern dass auch die Projekteverantwortlichen den Managern vertrauen – beispielsweise im Vorgeben der Strategie.</p> <p>Vorgesetzte geben nur die Ziele vor und überlassen die Wahl der Umsetzungsstrategie den Projekteverantwortlichen.</p> <p>Teamverantwortliche dürfen 'über den Hag fressen', also in Zuständigkeits-Bereiche von Kollegen eindringen – das mag erstaunen, ist aber so kommuniziert und fördert das interne 'Unternehmertum', was wiederum die Innovativen und Aktiven fördert (und ermächtigt).</p>
<p>2.2 Stakeholderorientierung</p> <p>Stakeholderorientierung zielt auf eine vertrauensvolle, partnerschaftliche Gestaltung von Kooperation und Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern, insbesondere betreffend Bewältigung von Konflikten und Krisen sowie Gestaltung der Führungs- und Teamarbeit.</p>	<p>Es herrschen klare Vorgaben partnerschaftlicher Werte, welche vom CEO persönlich kommuniziert und vorgelebt werden und welche den Umgang mit allen Stakeholdern zentral prägen.</p> <p>Es herrscht ein allseits wertschätzender Umgang und ein positives Menschenbild, was die Ausrichtung auf win-win-win-Situationen fördert anstelle einer kurzfristigen Gewinnmaximierung.</p> <p>Die gelebte Konsensorientierung macht die Entscheidungsfindung langsamer – manchmal auch mühsamer, prägt jedoch die durchgehend als gut wahrgenommene Unternehmenskultur. Konsensorientierung heißt hier auch, dass jeder wichtig ist und ernst genommen wird. Verbindlichkeit und Ehrlichkeit fördern die gute Zusammenarbeit.</p> <p>Kultur wird vom Top-Management vorgelebt und dadurch geprägt.</p> <p>Die zeitlich lange Nutzung der Projektergebnisse (mehrere Jahrzehnte) fordert und fördert langfristige Partnerschaften und beeinflusst die gegenseitige Zufriedenheit positiv, da Kunden und Leistungserbringern Vertrauen und Engagement wichtig sind.</p> <p>Offenheit ist wichtig, gerade wenn Kunden auch zu Wettbewerbern werden; hier werden win-win-Situationen angestrebt und potentielle Konflikte werden möglichst frühzeitig besprochen.</p> <p>Nach einem Unfall auf einer Projektbaustelle ist nicht der Anwalt die erste Person, welche die Unglücksstelle betritt, sondern der Projektleiter, welcher die Aufgabe hat, Schaden zu begrenzen, Sicherheit herzustellen und die Arbeiten wieder in Gang zu setzen; erst danach soll gemeinsam mit dem Auftraggeber der Unfallhergang rekonstruiert und möglichst eine einvernehmliche Lösung zur Übernahme der Mehrkosten gesucht werden (vor dem Hintergrund, dass die sich im Bau befindende Anlage noch mehrere Jahrzehnte zu betreiben und zu unterhalten sein wird – durch den Lieferanten im Auftrag des Auftraggebers).</p>

<p>2.3 Zukunftsorientierung</p> <p>Zukunftsorientierung der Projektarbeit bedeutet, die Unternehmensvision und die Unternehmensstrategie werden projektartig (das heißt das Ziel wird in Teamarbeit einem Plan folgend bearbeitet und Neues wird geschaffen) verwirklicht und die Organisation zukunftstauglich ausgerichtet, wobei Agilität, Antizipation, Offenheit sowie Reaktivität wichtige Eigenschaften dieser zukunftsfähigen, projektorientierten Organisation sind.</p>	<p>Der Strategieentwicklungsprozess ist gut mit dem PPM-Prozess synchronisiert und Projektverantwortliche nehmen frühzeitig auf die Strategieentwicklung und die Portfoliobildung Einfluss.</p> <p>Der CEO bespricht seine Ideen zu den nächstjährigen Entwicklungsschwerpunkten erst mit den Projektkoordinatoren.</p> <p>Top- und Middle-Manager entwickeln in kleinen Teams Programm- und Projektaufträge soweit, dass Teams präzise beauftragt werden können.</p> <p>Groß- und Risikoprojekte werden monatlich durch das Top-Management mit Projektleitern und Portfoliokordinatoren differenziert besprochen.</p> <p>15 Prozent des jährlichen Portfoliobudgets werden erst im Laufe des Jahres vergeben, um agil zu bleiben.</p> <p>Es besteht eine klare Strategie.</p> <p>Das gute Beziehungsmanagement mit Kunden, Lieferanten und weiteren Partnern sowie offene Austauschrunden mit Mitarbeitenden erlaubt es, früh auf Markt- und Umfeldveränderungen zu reagieren.</p> <p>Die neu entwickelte Unternehmensstrategie wurde nach nur zwei Jahren radikal angepasst und vom Verwaltungsrat (Aufsichtsrat) verabschiedet, da sich die früher getroffenen Annahmen als falsch erwiesen; hier bewies der Verwaltungsrat (Aufsichtsrat) eine bemerkenswerte Flexibilität in der Unterstützung der Geschäftsleitung.</p> <p>Der CEO ist projekterfahren und steuert seine Organisation über Programme und Projekte; die Strategieentwicklung wird u.a. als Projekt geführt.</p> <p>Bewusst wird ein Teil des Portfoliobudgets für riskante Projekte eingesetzt, um Neues zu schaffen, die Belegschaft zu fordern und eigene Grenzen auszuloten; dabei soll doch möglichst immer das Gesamtunternehmensrisiko kalkulierbar und „im Griff“ bleiben.</p>
<p>3 Entwicklung</p> <p>3.1 Lernen in Projekten</p> <p>Das Lernen in Projekten und in der gesamten Projektarbeit bewirkt, dass Mitarbeitende während ihrer täglichen Projektarbeit initialisiert, motiviert, gefördert und beurteilt werden im Hinblick auf aktuelle und künftige Tätigkeiten, sowie dass Verantwortungsträger der Projektarbeit ihre Stimmen zur Weiterentwicklung einzelner Personen, Vorhaben und der projektorientierten Organisation erheben; dabei finden Mentoring und Coaching statt sowie die Entwicklung von Projektteams zu Hochleistungsteams.</p>	<p>Das bewusst gepflegte Netzwerk und die guten Beziehungen unter den Projektleitern selbst und deren Vorgesetzten ist für Projektleiter gerade in schwierigen Projektphasen sehr wichtig und bewahrt vor manchen Fehlentscheidungen oder Überforderung.</p> <p>In der Projektarbeit herrscht eine motivierende Atmosphäre.</p> <p>Auch junge Projektleiter können Coaches werden – teils sogar im Ausland.</p> <p>In Projekten findet individuelles Lernen so statt, dass potentielle Projektleiter für Projektleitungen angefragt werden, um ihre Fähigkeiten zu fördern und ihr Entwicklungspotential abzuschätzen. Die Projektleiter werden von Senior-Projektleitern befähigt, wobei sowohl der Linienvorgesetzte und der Portfolio-Koordinator als auch teils der HR-Vertreter sich gemeinsam über das Leistungspotential des neuen Projektleiters austauschen. Erstmalige Projektleiter werden dabei systematisch begleitet, durch einen Mentor – einen erfahrenen Senior-Projektleiter. Nach Projektabschluss wird gemeinsam reflektiert und es werden Perspektiven besprochen.</p>

	<p>Das visionäre Denken und die offene und fehlerverträgliche Führungsphilosophie des Leiters Projekte motiviert manchen Projektleiter, neue Wege zu gehen und Optimierungen im Kleinen und Großen zu erproben.</p>
<p>3.2 Karriere- und Incentivierungssysteme</p> <p>Die individuelle Kompetenzbildung aktueller und künftiger Projekteverantwortlicher wird gefördert von der Personalabteilung durch das Anbieten von Lernchancen und kooperativen Arbeitsumgebungen, insbesondere bei der Rekrutierung, der Mitarbeitendenentwicklung, der Stellenbeschreibung und -besetzung sowie der Incentivierung von Leistungen; zudem besteht ein Karrieresystem, in welchem der Wechsel verschiedener Laufbahnpfade (Manager, Senior Projektleiter / Projektportfolioverantwortlicher, Fachspezialist) durchlässig ist und auch auf höherer Stufe (Seniors) gefördert wird.</p>	<p>Es bestehen Top-Projektleiterstellen, welche von international erfahrenen, hochdotierten Projektleitern eingenommen werden sollen und diesen ein interessantes Gesamtjobangebot bieten. Die Projektleiterkarriere wird als interessante Option wahrgenommen.</p> <p>Projektarbeit dient zur Mitarbeitendenentwicklung und Projektleiterstellen sind anzustrebende Funktionen, da Führungskompetenz und Fachwissen parallel eingebracht und weiterentwickelt werden.</p> <p>Coaching und Mentoring werden zur Förderung der Mitarbeitenden hin auf einen nächsten Entwicklungsschritt systematisch angewandt, im Hinblick auf die Entwicklung als Führungskraft, Projektprofi oder Fachspezialist. Kleinere Projekte sind für die Organisation wichtig aber nicht überlebenswichtig; daher werden solche Projekte bewusst für die Förderung von Mitarbeitenden (nicht nur angehenden Profi-Projektleitern) genutzt.</p> <p>Mitarbeitende werden beraten betreffend möglicher Weiterbildungen und der Wahl des nächsten Laufbahnschrittes sowie persönlicher Visionen.</p> <p>Ein Wechsel aus Projekten in Fachaufgaben oder eine Linienführungsfunktion ist möglich – und es ist möglich, wieder zurück in die Projektarbeit zu wechseln; beide Wechsel sind erstrebenswert.</p> <p>Bemerkung: Alle CEOs der drei untersuchten High-Caps haben selbst als Projektleiter anspruchsvolle Projekte geleitet.</p>
<p>3.3 Wissensmanagement</p> <p>Das Wissensmanagement wird zentral koordiniert und fördert die Gewinnung, den Austausch, die Sicherung, die Verbreitung, die Nutzung und den Schutz von inhaltlichem und prozessuellem Wissen rund um die Projektarbeit; wobei insbesondere das in Projekten erzeugte Wissen nutzbar gemacht wird.</p>	<p>Zeitlich befristete Fachteams (sogenannte Competence Center) erarbeiten gezielt neues Wissen – zu Prozessen, Materialien, Produkten etc. – und halten das erarbeitete Wissen (in Form von White Books) fest.</p> <p>Jede/r Projektmitarbeitende kann neue Themen zur Verbesserung einbringen, welche anschliessend priorisiert und durch Fachteams bearbeitet werden.</p> <p>Jede/r Mitarbeitende muss im Rahmen des jährlichen Zielvereinbarungsprozesses einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung leisten.</p> <p>Jede/r Projektmitarbeitende ist Mitglied mindestens eines Competence Centers, in welchen über mehrere Monate neue, relevante Themen grundlegend aufgearbeitet und in Form von White Books erst allen Interessierten zur Diskussion und Prüfung präsentiert werden. Anschließend werden die White Books bereinigt und als Wissenspool allen Mitarbeitenden verfügbar gemacht – wobei die Autoren der White Books anschliessend auch als Auskunftspersonen kontaktiert werden können.</p> <p>Der offene und kollegiale Umgang zwischen allen Mitarbeitenden über Hierarchiestufen hinweg und die langen Anstellungsverhältnisse sehr vieler Mitarbeitender fördern den Aufbau und die Pflege einer Kultur, in welcher Wissensteilung als lohnender Wert gilt.</p>

	<p>Der Pool von erfahrenen Projektleitern führt Coachings auf allen Stufen durch, für Auftraggeber sowie unerfahrene Projektleiter, und teilt so Fachwissen sowie firmeninternes Erfahrungswissen.</p> <p>Dutzende aufeinander abgestimmte Maßnahmen wurden durch einen Projektleiter-Pool unter der Leitung eines PPM-Verantwortlichen erarbeitet, durch das Management geprüft und zur Umsetzung verabschiedet.</p> <p>Es bestehen (informelle) Netzwerk-Events, welche bewusst den Austausch von Erfahrungen und Wissen fördern sollen.</p> <p>Die Teilnahme von Projektverantwortlichen an entsprechenden Benchmarkingstudien und Peer-Groups fördern die eigene Professionalität, was auch für die Zusammenarbeit mit Universitäten, Fachhochschulen und Beratern allgemein gilt.</p>
--	--

Abbildung 8-2: Beispiele hoher Reife projektorientierter Organisationen

Diese Beispiele der drei High-Caps Asse-Com, Long-Com und En-Com (vgl. auch Abbildung 8-2) veranschaulichen hohe Reifegrade projektorientierter Organisation. Zudem wird aber auch deutlich, dass eine reife projektorientierte Organisation sich stark aufgrund der externen und internen Rahmenbedingungen entwickeln muss.

8.2.4 Kompetenzbeurteilung und Cap-Klassen

Die Kompetenzen der untersuchten Organisationen werden gemäß folgender Skala beurteilt:

- (0) *Keine relevanten Kompetenzelemente* vorhanden
- (1) *Erste Kompetenzelemente* vorhanden, jedoch ohne dass hierin bereits ein stabiler Reifegrad erreicht wurde
- (2) *Good Practice* vorhanden, jedoch mit weiterem Optimierungspotential
- (3) *Benchmark* gesetzt, bezogen auf die gegebenen Umfeldbedingungen

Die folgende Cross-Case-Tabelle 8-1 zeigt die Beurteilung der Kompetenzen aller untersuchten Organisationen. Die projektorientierten Kompetenzen dienen der Einteilung in Cap-Klassen.

	Asse-Com	Long-Com	En- Com	Car-Com	Insure-Com	Med-Com	Up-Com	Sky-Com
A Kompetenzen Projektorientierter Organisationen								
1 Strukturen								
1.1 Organisation	3	3	3	2	3	2	2	1
1.2 Planung & Controlling	3	3	3	2	2	1	1	1
1.3 ICT-System	3	2	3	2	2	1	1	0
2 Werte								
2.1 Empowerment	3	3	3	1	1	1	0	0
2.2 Stakeholderorientierung	3	3	2	0	0	0	0	0
2.3 Zukunftsorientierung	3	3	2	3	0	0	0	0
3 Entwicklung								
3.1 Lernen in Projekten	3	3	3	1	0	1	0	0
3.2 Karriere- & Anreizsysteme	3	3	3	0	1	1	0	0
3.3 Wissensmanagement	2	3	3	0	0	0	0	0
Summe	26	26	25	11	9	7	4	2
Capability-Klassen	High-Caps			Mid-Caps		Low-Caps		

Tabelle 8-1: Cross-Case-Analyse Kompetenzen der Projektorientierung

Alle acht Organisationen haben *Strukturen* zur Förderung der erfolgreichen Projektarbeit entwickelt, wenn auch unterschiedliche Leistungspotentiale erreicht wurden. Fünf Unternehmen (Asse-Com, Long-Com, En-Com, Car-Com und Insure-Com) haben in allen drei Kompetenzen des Kompetenzfeldes Strukturen mindestens einen Wert von 2 erreicht und weisen somit eine insgesamt gute Kompetenz in diesem Feld auf.

Die anderen drei Unternehmen weisen betreffend Strukturen nur geringe Kompetenzgrade auf.

Drei Organisationen (Asse-, Long-, En-Com) haben *Werte* zur Förderung der erfolgreichen Projektarbeit eingeführt und umgesetzt und weisen je eine insgesamt gute Kompetenz in diesem Kompetenzfeld auf, einen Durchschnittswert von 2 oder mehr.

Car-Com setzt betreffend Zukunftsorientierung einen Benchmark, weist jedoch in den anderen zwei Werte-Kompetenzen keine oder eine geringe Kompetenz auf.

Die anderen vier Unternehmen weisen betreffend Werte nur geringe Kompetenzgrade auf.

Drei Organisationen (Asse-, Long-, En-Com) weisen im Kompetenzfeld Entwicklung hohe organisationale Fertigkeiten auf und erreichen somit eine insgesamt gute Kompetenz in diesem Kompetenzfeld.

Die anderen fünf Unternehmen haben diesbezüglich keine relevanten Leistungspotentiale erreicht.

Cap-Klassen

Die obige Ergebnisanalyse dient u.a. der Bildung der Cap-Klassen. Die Einteilung in Cap-Klassen erfolgt gemäß den erreichten organisationalen Kompetenzen und Kompetenzfeldern. Unter *Cap* wird hier die umfassende *organisationale Kompetenz hinsichtlich Projektorientierung* verstanden. (Englisch „cap“ bedeutet u.a. „Gipfel“ oder „übertrumpfen“.)

Weist eine Organisation in keiner Kompetenz mindestens einen Wert von 1 aus, wird sie „Zero-Cap“ (betreffend projektorientierter Kompetenzen) genannt.

Weist eine Organisation in nur einer oder aber mehreren einzelnen Kompetenzen mindestens einen Wert von 1 aus, in keinem Kompetenzfeld jedoch einen Durchschnittswert von 2, so wird sie als „Low-Cap“ bezeichnet.

Weist eine Organisation zumindest in einem Kompetenzfeld einen Durchschnittswert von 2 aus, aber nicht in allen drei Kompetenzfeldern, so wird sie als Mid-Cap bezeichnet.

Weist eine Organisation in allen drei Kompetenzfeldern einen Durchschnittswert von 2 aus, so wird jedes Kompetenzfeld als gut entwickelt beurteilt und die Organisation insgesamt als High-Cap bezeichnet.

Zusammenfassend ergeben sich folgende Minimalanforderungen:

- (0) Zero-Cap: in allen Kompetenzen ein Kompetenzwert von 0
- (1) Low-Cap: mindestens in einer Kompetenz ein Kompetenzwert von 1
- (2) Mid-Cap: mindestens in einem Kompetenzfeld ein durchschnittlicher Kompetenzwert von 2.
D.h. die Summe der Kompetenzwerte aller drei Kompetenzen des gleichen Kompetenzfeldes ergibt mindestens den Wert 6.
Bsp.: $(2+1+3):3=2$ oder: $(3+0+3):3=2$ oder $(3+2+3):3=2.67$
- (3) High-Caps: In allen drei Kompetenzfeldern je ein durchschnittlicher Kompetenzwert von 2

In Tabelle 8-2 wurden die Organisationen bereits den Cap-Klassen zugeteilt:

High-Caps			Mid-Caps		Low-Caps		
Asse-Com	Long-Com	En- Com	Car-Com	Insure-Com	Med-Com	Up-Com	Sky-Com

Tabelle 8-2: Einteilung in Cap-Klassen

Bei den *High-Caps* ist die Projektorientierung so gut etabliert, dass beim Wegfall von zentralen Promotoren die Organisation weiterhin projektorientiert ausgerichtet bleibt, es sei denn, die Organisation würde grundlegend neu ausgerichtet und die Projektorientierung würde nicht mehr gestützt bis zum Punkt, dass der Projektorientierung entgegenlaufende Kompetenzen angeeignet würden.

Die *Mid-Caps* stellen „Wackelkandidaten“ dar. Damit wird ausgedrückt, dass zwar in einem Kompetenzfeld bereits ein gutes Leistungspotential erreicht wurde, jedoch für eine umfassend erfolgreiche Projektarbeit weitere Kompetenzfelder aktiv zu entwickeln sind. Dafür ist eine weitere Entwicklung der Projektorientierung erforderlich. Andererseits ist ein Rückfall zum Low-Cap möglich.

Die *Low-Caps* haben den ersten Grad der Leistungspotentialentwicklung erreicht. Das bedeutet, dass erste Bausteine der Projektorientierung eingeführt sind, jedoch noch kein Kompetenzfeld umfassend auf einen guten Leistungspotential-Grad hin entwickelt wurde. Bei Low-Caps sind weitere Professionalisierungsschritte erforderlich, um das in den Interviews dieser Studie formulierte Ziel einer professionelleren Projektarbeit zu erreichen.

8.2.5 Ausgestaltung von Kompetenzen

Die drei High-Caps haben alle die gleichen neun Kompetenzen einer projektorientierten Organisation entwickelt. Deren *Ausgestaltung* ist jedoch aufgrund der jeweiligen Rahmenbedingungen teils sehr unterschiedlich. Zudem haben die drei High-Caps je einen unterschiedlichen Fokus betreffend Entwicklung der Projektorientierung gelegt. Bei Asse-Com liegt ein Fokus auf dem Top-Projektleiter-Pool bestehend aus ehemaligen, international erfahrenen Top-Consultants, welchen eine attraktive Jobausgestaltung mit Fringe Benefits und hohem Rang geboten wird. Zudem wirken diese Top-Projektleiter als Sparringpartner der Geschäftsleitungsmitglieder, coachen Projektleiter mittelgroßer und kleinerer Projekte und nehmen weiterführende, projektprozessbegleitende Aufgaben wahr. Ein zweiter Fokus bei Asse-Com ist die konsequente Zentralisierung aller Projektbudgets zu einem einzigen Portfoliobudget, eine einzige zuständige Instanz für Projektmanagementvorgaben und eine zentrale Zuständigkeit des Wissensmanagements. Diese Schwerpunkte wirken positiv auf alle drei Kompetenzfelder.

Bei Long-Com liegt der Fokus der professionellen Projektarbeit einerseits auf der Kultur der Offenheit und dem wertschätzenden Umgang mit allen Stakeholdern und andererseits auf dem Ineinandergreifen von top-down vorgegebenen Anweisungen und bottom-

up im Detail ausgearbeiteten, wirksamen Gestaltungselementen. Zudem beansprucht Long-Com für sich, Technologieleader in seinem Zielmarkt zu sein und als dieser wahrgenommen zu werden. Mit diesen Schwerpunktthemen werden zum einen die Kompetenzen „Empowerment“ und „Stakeholderorientierung“ angesprochen und zudem wirken diese Schwerpunktthemen auch auf alle weiteren Kompetenzen.

En-Com legt seinen Fokus auf das wirksam ausgestaltete Ressourcen(Re)Planning sowie darauf, Projektarbeit für Projektleiter so attraktiv wie möglich zu gestalten mit dem Ziel, die besten Projektleiter zu gewinnen und zu halten. Auch En-Com will in seinem Zielmarkt Technologieleader sein. Weiter will En-Com kundenorientiert Dienstleistungen und Technologien anbieten, um die angestrebten Umsätze und Gewinne zu realisieren. Diese Schwerpunkte wirken wiederum auf alle drei Kompetenzfelder.

Die zwei Mid-Caps stellen „*Wackelkandidaten*“ dar. Beide Mid-Caps befinden sich derzeit in einer Entwicklungsphase der Projektorientierung und bei beiden Mid-Caps ist sowohl eine Entwicklung zu einer höheren wie zu einer niedrigeren Reife möglich.

Bei Car-Com wurden die Kompetenzen „Organisation“, „Planung & Controlling“ sowie „ICT-System“ erst in den vergangenen drei Jahren entwickelt. Es wurde eine gute erste Reife erreicht. Der CEO besitzt selbst eine hohe Projektmanagementkompetenz und ermächtigt den Leiter PMO sehr umfassend. Andererseits bestehen keine Stakeholderprinzipien und die Projektleiter werden nur punktuell und schwach ermächtigt, was die Projektleiter unzufrieden stimmt. Das Kompetenzfeld „Entwicklung“ ist kaum entwickelt. Car-Com kann sich zu einem High-Cap entwickeln, denn die treibenden Kräfte, der Machtpromotor und der Fachpromotor, wirken gut zusammen und scheinen fähig und willig zu sein, die Entwicklung weiter zu gestalten. Würde aber einer der zentralen Promotoren ausfallen, wäre die Weiterentwicklung stark gefährdet.

Insure-Com schien vor drei Jahren am Scheidepunkt vom Mid-Cap zum High-Cap zu stehen. Der Leiter MPM hatte die Projektarbeit betreffend Strukturen gestaltet, so dass die Projektarbeit reibungslos lief und die Gremien insbesondere für das Portfoliomanagement passend aufgesetzt waren. Es herrschte eine hohe Project Management Governance. Der CFO war projekterfahren und stützte als Machtpromotor die Projektarbeit. Dann wurde dieser CFO zum CEO befördert. Als solcher übte er nicht weiter die Rolle des Machtpromotors aus, sondern überließ diese Schlüsselfunktion dem neuen CFO, welcher jedoch keine relevante Projekterfahrung mitbrachte und dieser Rolle insgesamt nicht gewachsen war. Statt die Projektorientierung zu stärken, führte der neue CEO eine nach Produktgruppen orientierte Silo-Organisation ein. Das abteilungsfokussierte Denken und Handeln wurde gestärkt, die abteilungsübergreifende Projektorientierung wurde geschwächt. Diese Veränderungen beendeten die Professionalisierung der

Projektarbeit. Der Leiter MPM wurde in seinen inhaltlichen Anliegen kaum noch unterstützt. Der wenig später eingestellte neue CIO forderte, dass er die Projektarbeit nach seinen Vorstellungen gestalten kann und er forderte zudem, dass alle Projektleiter sowie der Leiter MPM seinem Bereich unterstellt werden. Diese Forderungen akzeptierte der CEO und stärkte den neuen CIO. Derzeit ist ungewiss, ob und wie die Entwicklung der Projektorientierung weitergeführt wird.

8.2.6 Beurteilung aus Sicht der Interviewpartner

Interviewpartner von vier Organisationen (alle drei High-Caps und Mid-Cap Car-Com) bezeichnen die erzielten Verbesserungen betreffend ihre Projektorientierung als relevant und sind insgesamt zufrieden. Die klaren Strukturen, die erhöhte Transparenz und das konstruktive Zusammenwirken von Management und operativen Projektverantwortlichen tragen zu mehr erfolgreichen Projekten und zu einer insgesamt wirksameren Projektarbeit bei. Auch herrsche unter den Projektbeteiligten grundsätzlich eine hohe Mitarbeitendenzufriedenheit.

Interviewpartner der vier anderen Organisationen (Mid-Cap Insure-Com und alle drei Low-Caps) sind mit dem Stand ihrer Projektorientierung insgesamt unzufrieden. Die erzielten Verbesserungen zur Förderung der Projektarbeit stünden in einem schlechten Verhältnis zum geleisteten Aufwand. Insure-Com erreicht ein formal hohes Leistungspotential, hat es aber laut eigener Aussagen verpasst, die Errungenschaften durch stärkeren Einbezug weiterer zentraler Personen zu festigen. Alle Low-Caps haben gemäß den Interviewpartnern noch nie einen zufriedenstellenden Grad der Projektorientierung erreicht.

Die positive Beurteilung der High-Caps wird durch zahlreiche Aussagen von High-Cap-Interviewpartnern gestützt. Einzelne dieser Aussagen sind im Kapitel 7 „Fallstudien“ unter 7.10 „Zusammenfassung“ aufgeführt. Beispiele von Erfolgsfaktoren der High-Caps sind im Unterkapitel 8.2.3 „Individuelle Erfolgsfaktoren der High-Caps“ zusammengestellt.

8.2.7 Regeln zu Kompetenzen

Aus den Fallstudien und deren Vergleich lassen sich folgende Regeln ableiten:

(K1) Drei-Felder-Reife

Eine projektorientierte Organisation gilt als reif, wenn jedes der drei Kompetenzfelder die Beurteilung „2“, also „Good Practice“, erreicht.

(K2) Unterschiedlichkeit der Kompetenzausgestaltung

High-Caps haben alle neun Kompetenzen einer projektorientierten Organisation gut entwickelt. Doch die Ausgestaltung der Kompetenzen variiert stark, denn die Ausgestaltung wird durch die jeweiligen Rahmenbedingungen sowie durch die Prioritätensetzung der Promotoren geprägt.

(K3) Wackelkandidaten

Als „Wackelkandidaten“ werden Organisationen bezeichnet, welche im Kompetenzfeld „Strukturen“ eine „Good Practice“ aufweisen, jedoch eine geringe Kompetenz betreffend „Werte“ und/oder „Entwicklung“ besitzen. Sie befinden sich typischerweise im Entwicklungsprozess hin zu einer reifen, projektorientierten Organisation oder sie laufen Gefahr, ihr bisheriges Leistungsvermögen einzubüßen und zu einer Organisation zu werden, welche die Projektarbeit formalistisch gestaltet. Insofern benötigen Wackelkandidaten ein aktives und intensives Fördern durch Promotoren.

8.3 Vorgehen betreffend Entwicklung von Projektorientierung

Die Entwicklung einer projektorientierten Organisation stellt einen tiefgreifenden Veränderungsprozess dar. Bisherige Strukturen, Werte und Entwicklungsaspekte werden grundlegend hinterfragt und neugestaltet. Bewährtes verschwindet. Verunsicherung macht sich breit. Die Folgen der Neuausrichtung sind für die Betroffenen teils kaum abschätzbar. Bei Transformationen hin zu einer projektorientierten Organisation handelt es sich um Managementinnovationen.

Wie ist eine solche Transformation zu gestalten? Worauf ist dabei zwingend zu achten?

Dieses Unterkapitel nennt typische Charakteristiken des Entwicklungsprozesses.

Folgend werden die Erkenntnisse der Organisationsgestaltung der acht untersuchten Fallstudien aufgezeigt und Muster wiedergegeben.

8.3.1 Verlaufsmuster der Entwicklung

Die Entwicklung der Projektorientierung verlief in den untersuchten Fallstudien sehr unterschiedlich:

(I) Top-down only

Bei den zwei Low-Caps Med-Com und Sky-Com gestaltete die Geschäftsleitung selbst die Projektorientierung durch Vorgaben und Anweisungen. Bei Med-Com prägt der CEO so stark, dass die beauftragten Fachumsetzer – der Leiter Strategie und der Leiter PPM – zu wenig Gestaltungsraum erhielten, um weitsichtig eine nachhaltig konzipierte, projektorientierte Organisation zu gestalten. Bei Sky-Com entschied die Geschäftsleitung aufgrund einer Organisationsanalyse eines Unternehmensberaters, zentrale Strukturen einer Projektorientierung aufzubauen, und ernannte die verantwortlichen Personen, nämlich einen Leiter PMO und vier Heads of Projects. Das mangelnde Commitment des CEOs sowie seine mangelnde Kompetenz betreffend Projektarbeit zeigten sich zwei Jahre nach der Initiierung darin, dass die 100-Prozent-Stelle des Leiters PMO auf nur noch 20 Stellenprozent für das operative Führen und das Weiterentwickeln der Projektarbeit reduziert wurde. Die ursprünglich mit 100 Stellenprozent geschaffenen Stellen der vier Heads-of-Projects wurden nie so umgesetzt, da von Anbeginn diesen Heads-of-Projects viele weitere Aufgaben zugeteilt wurden, was ihnen höchstens noch ein 50-Prozent-Pensum für Projektarbeit ermöglichte. Die noch zur Verfügung stehenden Zeitbudgets für das Führen des PMOs respektive der Projektportfolios sowie die Weiterentwicklung der Projektorientierung reichen in keiner Weise aus.

Dieser Entwicklungstyp wird „**Top-down only**“ genannt.

(II) Top-down & bottom-up

In den zwei Unternehmen Long-Com (High-Cap) und Car-Com (Mid-Cap) definierte erst die Geschäftsleitung top-down zentrale Gestaltungselemente der Projektorientierung. In beiden Fällen beauftragte der CEO eine projektaffine Person mit der Leitung der Umsetzung. Zu Beginn wurde der Gestaltungsrahmen eng gesetzt. Je länger die Entwicklungen voranschritten, desto mehr Vertrauen und Gestaltungsfreiheit wurde den jeweiligen Umsetzern überlassen. Die Umsetzer übernahmen die Rolle des zentralen Fachpromotors und die Rolle des Prozesspromotors, indem sie weitere Personen in den Entwicklungsprozess einbanden.

Somit folgte nach dem initialen Top-down-Anstoß eine Bottom-up-Entwicklungsphase. Beide Phasen brachten wichtige Gestaltungselemente hervor. In beiden Unternehmen prägen auch weiterhin starke Machtpromotoren die Projektarbeit und fordern die Realisierung bestimmter top-down-vorgegebener Gestaltungselemente. Andererseits ist die

inhaltliche Ausgestaltung weitgehend den Umsetzern überlassen, welche als Prozess- und Fachpromotoren agieren. Für diesen Entwicklungstyp wird festgehalten, dass formal verantwortliche Umsetzer sowohl die Rollen als Fach- als auch als Prozesspromotoren einnehmen und gerne weitere Fachpromotoren in die Entwicklung miteinbeziehen. Dieser Entwicklungstyp wird „**Top-down & bottom-up**“ genannt.

(III) Bottom-up & Management-Support

Bei den zwei High-Cap-Unternehmen Asse-Com (Versicherungsunternehmen) und En-Com (Technologieunternehmen) initiierte je ein Middle Manager die Entwicklung der Projektorientierung. Über mehrere Jahre wurde die Projektarbeit unter passiver Beobachtung der Geschäftsleitung schrittweise professionalisiert. Bei Asse-Com und En-Com wurden die Anstrengungen nach jeweils mehreren Jahren durch die Geschäftsleitung als gut befunden und die treibenden Middle Manager ermächtigt und etwas später innerhalb der Organisation befördert.

Beide Middle Manager haben über mehr als drei Jahre Bausteine der Projektorientierung entwickelt, Projektleiter und Mitarbeitende einbezogen und sich mit ihrer Vision einer professionellen Projektarbeitsumgebung und einer höheren Leistungsfähigkeit leidenschaftlich für die Realisierung ihrer Vision eingesetzt. Nicht eine kurzfristige, persönliche Karriereentwicklung stand im Vordergrund, sondern die Gestaltung einer projektfreundlichen Umgebung und die höhere Leistungsfähigkeit der Organisation.

Dieser Entwicklungstyp wird „**Bottom-up & Management-Support**“ genannt.

(VI) Alleinige Middle Manager

In den zwei Fällen Insure-Com und Up-Com entwickeln die Middle Manager weitgehend unabhängig vom Management Gestaltungselemente der Projektorientierung. Bei Insure-Com wurden die Anstrengungen nicht gleichermaßen durch die Geschäftsleitung wertgeschätzt, wie dies bei Asse-Com oder En-Com der Fall war, obwohl bei Insure-Com die Initiierung zur Professionalisierung der Projektarbeit durch eine frühere Geschäftsleitung erfolgte. Erst kürzlich wurde ein neuer CIO ernannt, welcher die Projektarbeit grundlegend neu ausrichten und gestalten will. Der bisherige zentrale Promotor der Projektarbeit verlor intern an Bedeutung und wird bald das Unternehmen verlassen.

Auch in Up-Com organisierten sich Projektleiter autonom ohne die Autorisierung des Managements und wurden zu den Treibern der Entwicklung. Die Projektleiter fragten Geschäftsleitungsmitglieder mehrmals an, ihnen ihr eigenverantwortlich erarbeitete Konzept vorstellen zu dürfen und anschliessend darüber zu diskutieren. Doch kein Geschäftsleitungsmitglied war je für ein solches Meeting bereit oder wollte die vorgelegten, umfassend ausgestalteten Vorschläge der Projektleiter mit diesen diskutieren. Dennoch

trieben die Projektleiter ihre Initiative zur Professionalisierung der Projektarbeit weiter und optimierten das Einzel-Projektmanagement, indem sie zusammen mit Vertretern aus den Bereichen Sales, Marketing und Produktion einvernehmlich auf Arbeitsebene Handlungsanweisungen für die wirksame und optimierte Gestaltung von Nahtstellen im Projekterstellungsprozess gestalteten. Zusammen mit ICT-Vertretern optimierten sie die elektronische Unterstützung der Prozesse zur Projektabwicklung und zum Projektcontrolling. Weiter ließen sie übersichtliche Auswertungen für Projektportfolioanalysen programmieren. All dies wird abteilungsübergreifend von vielen in Projekten tätigen Mitarbeitenden sehr geschätzt. Dies alles wurde realisiert, ohne dass ein Konzept mit der Geschäftsleitung diskutiert oder ein Gestaltungselement durch die Geschäftsleitung verabschiedet worden wäre.

Dieser Entwicklungstyp wird „**Alleinige Middle Manager**“ genannt.

Zusammenfassende Betrachtung der vier Entwicklungstypen

Dies ergibt folgende Zusammenstellung der Vorgehenstypen und die Zuteilung der Fälle.

Entwicklungstypen	Asse-Com	Long-Com	En- Com	Car-Com	Insure-Com	Med-Com	Up-Com	Sky-Com
(I) Top-down only						(I)		(I)
(II) Top-down & Bottom-up		(II)		(II)				
(III) Bottom-up & Management-Support	(III)		(III)					
(IV) Alleiniger Middle Manager					(IV)		(IV)	

Tabelle 8-3: Entwicklungstypen und Fallzuordnungen

Die Entwicklungstypen II und III sind nachahmenswert. Bei den Entwicklungstypen I und IV fehlen zentrale Voraussetzungen, um eine projektorientierte Organisation umfassend gestalten zu können.

Aus den beobachteten Typen lässt sich ableiten, dass die hierarchischen Ebenen bei der Implementierung der Managementinnovation „projektorientierte Organisation“ zusammenarbeiten sollten: Weder ein zu eng geführtes Top-down, bei dem die Fach- und Prozesspromotionsaspekte und die Fragen der Akzeptanz zu kurz kommen, noch eine rein von den unteren und mittleren Ebenen getragene Initiative scheinen eine Chance zu besitzen, die Managementinnovation vollumfänglich und nachhaltig zu etablieren. Erst das Zusammenspiel und die aktive, gegenseitige Unterstützung bei der Implementierung erscheinen erfolgsversprechend. Dabei scheint die von oben getriebene, aber stark partizipativ angelegte Variante den Vorteil zu besitzen, dass der Prozess schneller verläuft. Bei der von unten ausgelösten und dann später von oben aufgegriffenen und weiter ausgebauten sowie legitimierten und mit Ressourcen besser versorgten Lösung

dauert es länger. Möglicherweise ist aber die Akzeptanz dieses Bottom-up-Vorgehens etwas breiter und besser. Letzteres kann aufgrund vorliegender Daten aber nur vermutet werden. Deutlich besser belegt erscheint aufgrund der Fallstudien das erforderliche Zusammenspiel verschiedener hierarchischer Ebenen. Weiter unten wird dieser Befund auch im Lichte der Promotorenforschung interpretiert werden und zeigt, dass sowohl Macht- als auch Fachpromotion erforderlich sind, um die Barrieren des Nicht-Wollens, des Nicht-Wissens und des (vermeintlichen) Nicht-Dürfens zu überwinden. Da sich die Veränderungen über einen längeren Zeitraum hinziehen und recht komplex sind, kann als drittes auch ein Mindestmaß an Prozesspromotion als erforderlich angesehen werden.

Weitere Erkenntnisse

Um eine projektorientierte Organisation mit mindestens 250 an Projekten beteiligten Personen nachhaltig zu gestalten, sind *mehrere Entwicklungsstufen* erforderlich. In keinem Fall konnten über eine Dauer von weniger als drei Jahren *Strukturen* definiert, eingeführt sowie *Werte* und die *Entwicklungskompetenzen* gestaltet werden – mehrere Jahre sind erforderlich. Die Entwicklung einer projektorientierten Organisation erfolgt in allen Fällen *schrittweise* geleitet durch *wenige zentrale Schlüsselpersonen*, welche sich aktiv und intensiv für die Gestaltung der Projektorientierung einsetzen. Überall treten *Widerstände* auf, sogenannte Barrieren im Entwicklungsprozess, welche zu überwinden sind. Die *Überwindung der Barrieren* erfolgt durch Engagement der Schlüsselpersonen basierend auf deren Macht-, Fach- und Prozesspromotionsquellen. *Widerstände* wirken einerseits negativ, weil sie den Entwicklungsprozess erschweren, verlangsamen, mehr Engagement der Schlüsselpersonen erfordern und weil kritisches Hinterfragen teils langdauernde Diskussionen anstößt. Andererseits beeinflussen Widerstände die Entwicklung *auch positiv*, indem Promotoren zusätzlich herausgefordert werden, die Gestaltungselemente der Projektorientierung noch stimmiger auszuarbeiten und weitere Optimierungen vorzunehmen. Die Überwindung der Widerstände bleibt herausfordernd.

8.3.2 Regeln der Entwicklung

Aus der Betrachtung der Entwicklungstypen, den Fallzuordnungen sowie den weiteren gemeinsamen Merkmalen werden folgende Regeln abgeleitet:

(E1) Top-down und bottom-up

Erfolgreiche Entwicklungen projektorientierter Organisationen werden durch einen Machtpromotor top-down oder durch einen Fachpromotor bottom-up initiiert. Es ist nicht entscheidend, wer der initiiierende Promotor ist, sondern dass während der Entwicklung beide komplementären Promotorenrollen eingenommen werden, Gestaltungselemente also top-down sowie bottom-up erfolgen und so eine reife projektorientierte Organisation gestaltet wird.

(E2) Überbrückung von Managementakzeptanz und -kompetenz

Management-Akzeptanz und Management-Kompetenz sind zwingend erforderlich, jedoch nicht während des gesamten Entwicklungsprozesses.

(E3) Mehrere Entwicklungsschritte

Die Entwicklung einer projektorientierten Organisation stellt einen komplexen, multipersonalen und inhaltlich mehrfältigen Transformationsprozess dar, welcher mehrere aufeinander folgende Entwicklungsschritte erfordert.

(E4) 3-Jahres-Minimum

Die Entwicklung einer Organisation vom Level Zero-Cap hin zu einem High-Cap dauert mindestens drei Jahre.

8.4 Schlüsselpersonen

Das Promotorenmodell wurde im Kapitel 5 „Grundlagen zu Promotoren“ erläutert. Im Zentrum stehen Macht-, Fach- und Prozesspromotoren. Das Modell impliziert, dass eine Produkt- oder Prozessinnovation das Überwinden von Barrieren erfordert. Um Barrieren zu überwinden, ist Energie erforderlich, welche durch Promotoren erbracht wird, welche aktiv und intensiv den Innovationsprozess fördern.

Daher untersucht die vorliegende Studie, wie funktional ausgerichtete Organisationen zu projektorientierten Organisationen entwickelt werden und dabei grundlegend neue Strukturen, Werte und Entwicklungskompetenzen geschaffen werden. Dies stellt einen tiefgreifenden Veränderungsprozess – eine Managementinnovation – dar.

In diesem Kapitel wird geklärt, ob und inwiefern das Promotorenkonzept von Witte (1976), Hauschildt (1999) und Gemünden (2009) auch bei diesen betrachteten Managementinnovationen anwendbar ist. Es wird analysiert, ob die im Modell beschriebenen Rollen und Zusammenarbeitsstrukturen auftreten, welche Barrieren zu überwinden sind, wie diese (wenn überhaupt) durch Schlüsselpersonen überwunden und welche Beiträge geleistet werden.

8.4.1 Promotoren: ihre Funktionen, Machtquellen, Wirkungen und Leistungsbeiträge

Der Einfluss von Promotoren auf die Entwicklung der Projektorientierung wird anhand nachfolgenden Rasters analysiert, welches auf dem Modell von Witte, Hauschildt und Gemünden sowie auf Beobachtungen der vorne beschriebenen Fallstudien und der Cross-Case-Analyse basieren. Für jede Promotorenrolle wurden folgende Kategorien definiert: Funktion, Machtquelle, Wirkung, Leistungsbeiträge und zwingende Voraussetzungen sowie ein vierstufiges Bewertungsraster.

	Machtpromotor	Fachpromotor	Prozesspromotor
<i>Funktion</i>	Dies ist diejenige Person, die den Innovationsprozess durch hierarchisches Potential aktiv und intensiv fördert.	Dies ist diejenige Person, die den Innovationsprozess durch spezifisches Fachwissen aktiv und intensiv fördert.	Dies ist diejenige Person, die durch Vermittlung, taktisches Geschick und Organisationskenntnis Personen zusammenführt und so aktiv und intensiv den Innovationsprozess fördert.
<i>Machtquelle</i>	Diese Person ist Mitglied der obersten Führungsebene (Division oder Abteilung) und besitzt Motivations- und Überzeugungskraft.	Diese Person besitzt (zunehmendes) Fachwissen und Gestaltungskraft, ist typischerweise in keiner formalen Funktion zur Förderung des Innovationsprozesses, also auch nicht in einer Stabfunktion. Seine prozesstreibende Energie kommt aus Leidenschaft für die Innovation und seinem Fachwissen.	Diese Person besitzt gute Organisationskenntnisse sowie ein gutes Beziehungsnetzwerk zur obersten Führungsstufe und zu Fachinnovatoren, er besitzt ein gutes Strategie- und Problemlösungsverständnis und er ist ein geschickter Vermittler.
<i>Wirkung</i>	Diese Person überwindet Willensbarrieren (Akzeptanz und Ressourcen) durch hierarchisches Potential sowie Motivations- und Überzeugungskraft.	Diese Person überwindet Fähigkeitsbarrieren (Entwicklung und Anwendung) durch Fachwissen, Gestaltungskraft, Argumentationskraft, Lern- und Lehrwillen.	Diese Person überwindet Organisations- und Beziehungsbarrieren durch Zusammenbringen von Macht- und Fachpromotoren.
<i>Leistungsbeiträge</i>	Diese Person fördert den Innovationsprozess aktiv und intensiv, setzt Ziele und Prioritäten, stellt Ressourcen bereit, beeinflusst Termine, startet i.d.R. den Innovationsprozess, lässt das Aktivitätsniveau nicht absinken, beendet den Entscheidungsprozess, beeinflusst Personalentscheidungen, blockiert Opposition, ermutigt, motiviert, unterstützt, stützt den Fachpromotor, bündelt Machtopponenten.	Diese Person fördert den Innovationsprozess aktiv und intensiv, bringt Expertenwissen ein, erkennt neue Chancen, stimuliert Visionen, beurteilt externe Lösungsvorschläge, kennt kritische Details, entwickelt Alternativen, realisiert Konzepte, ist ein Lernender und fortwährend Lehrender.	Diese Person fördert aktiv und intensiv den Innovationsprozess durch Verbinden von Macht- und Fachpromotor, „übersetzt“ Innovations- und Change-Inhalte in eine für alle verständliche Sprache, hat diplomatisches Flair, spricht Personen adressatengerecht an, wirbt für das Neue, verfügt über gute Organisationskenntnis, antizipiert als informeller Steuermann technische, ökonomische und soziale Implikationen, entwickelt Aktionspläne mit, legt dem Machtpromotor geeignete Ziele zur Weiterentwicklung der Organisation vor, koordiniert bei auftretender Opposition Macht- und Fachpromotoren-Aktionen.
<i>Zwingende Voraussetzung</i>	Diese Person besitzt fachliche Kompetenz als zwingende Voraussetzung, um als echten Partner den Fachpromotor zu unterstützen.	Diese Person muss erkennen, dass er einen Machtpromotor braucht, um nachhaltig Erfolge erzielen zu können.	Diese Person ist erforderlich, wenn ein Macht- und Fachpromotor sich gegenseitig nicht erkennen, um diese sich ergänzenden Promotoren zusammenzubringen.
<i>Bewertung (0)</i>	keine Förderung	keine Förderung	keine Förderung
(1)	geringe aktive & intensive Förderung des Entwicklungsprozesses durch <i>hierarchisches Potential</i>	geringe aktive & intensive Förderung des Entwicklungsprozesses durch <i>objektspezifisches Fachwissen</i>	geringe aktive & intensive Förderung des Entwicklungsprozesses durch <i>Vermittlung zwischen Fach- und Machtpromotoren</i>
(2)	gute aktive & intensive Förderung des Entwicklungsprozesses durch <i>hierarchisches Potential</i> , jedoch mit Optimierungspotential	gute aktive & intensive Förderung des Entwicklungsprozesses durch <i>objektspezifisches Fachwissen</i> , jedoch mit Optimierungspotential	gute aktive & intensive Förderung des Entwicklungsprozesses durch <i>Vermittlung zwischen Fach- und Machtpromotoren</i> , jedoch mit Optimierungspotential
(3)	sehr gute aktive & intensive Förderung des Entwicklungsprozesses durch <i>hierarchisches Potential</i> und stimmig im Sinne von Best-Practice	sehr gute aktive & intensive Förderung des Entwicklungsprozesses durch <i>objektspezifisches Fachwissen</i> und stimmig im Sinne von Best-Practice	sehr gute aktive & intensive Förderung des Entwicklungsprozesses durch <i>Vermittlung zwischen Fach- und Machtpromotoren</i> und stimmig im Sinne von Best-Practice

Tabelle 8-4: Beurteilungsraster der Promotoren

Die Promotorenrollen beschreiben unterschiedliche Funktionen, basieren auf spezifischen Machtquellen (hierarchisches Potential, spezifisches Fachwissen, Vermittlung und taktisches Geschick) und wirken ergänzend. Barrieren betreffend Akzeptanz oder knappe Ressourcen heißen Willensbarrieren und werden durch Machtpromotoren aufgrund ihres hohen hierarchischen Potentials und mit Motivations- und Überzeugungskraft überwunden. Mangelnde Entwicklungs- oder Anwendungsfähigkeiten erfordern

einen Fachpromotor mit prozesstreibender Energie, Gestaltungskraft und Expertenwissen, welcher gerne neue Chancen und Visionen stimuliert, Alternativen entwickelt, als Lernender sowie Lehrender den Innovationsprozess leidenschaftlich vorantreibt und kritische Details frühzeitig erkennt. Prozesspromotoren wirken bei Organisations- oder Beziehungsbarrieren durch ihr Vermittlungsgeschick und ihr diplomatisches Flair und kommunizieren adressatengerecht, werben für Neues, kennen die Organisation gut und bringen ihr tragfähiges Beziehungsnetzwerk zugunsten der Projektorientierung ein; sie entwickeln Aktionspläne und antizipieren als informeller Steuermann technische, ökonomische und soziale Implikationen. Weiter unterstützen Prozesspromotoren mit Aktionsplänen und geeigneten Zielen Machtpromotoren, damit diese die Organisation weiterentwickeln und Opponenten weitsichtig steuern.

In den drei erfolgreich verlaufenen Fallstudien nahmen Personen diese drei Promotorenrollen ein.

Strukturen des Promotorenmodells sind das Gespann und die Troika. Das Gespann besteht aus einem Machtpromotor und einem Fachpromotor; die Troika wird zusätzlich durch einen Prozesspromotor ergänzt. Weitere Rollen, welche bei Produkt- und Prozessinnovationen auftreten, sind der Beziehungspromotor und der technologische Gatekeeper. Diese zwei Rollen sind in den untersuchten Fallstudien der vorliegenden Managementinnovation nicht evident. Folglich geht diese Studie nicht weiter auf diese zwei Rollen ein. Das Promotorenmodell behandelt auch die Opponenten, auf welche hier im Folgenden eingegangen wird.

Opponenten

Innovationsprozesse sind in der Regel keine Selbstläufer, sondern erfordern eine aktive Förderung. „Wenn der Innovationsprozess zwangsläufig, gleichsam selbständig ablaufen würde, ohne dass sich ihm personelle und sachliche Barrieren in den Weg stellten, so bedürfte es keiner spezifischen Förderung der Innovation“ (Witte, 1999, S. 12). Doch Witte führt weiter aus, dass innovative Entscheidungsprobleme nur durch komplexe multipersonale und multioperationale Entscheidungsprozesse bewältigt werden können. Opponenten würden in fast jedem Innovationsprozess auftreten, sind aber schwierig zu identifizieren (Witte, 1999, S. 12). Einige Opponenten bleiben gern im Hintergrund und argumentieren nicht offen gegen die Innovation selbst, sondern gegen einzelne innovationsfördernde Aspekte. Opponenten lassen sich oft nicht auf Diskussionen ein und argumentieren, sie hätten keine Zeit. Gleichzeitig übertragen sie ihre abwartend-kritische Haltung auf ihr Umfeld. Das scheint nicht von Bedeutung zu sein, doch Opponenten sind oft auch Meinungsbildner und Personen, welche als Promotoren gut den Innovationsprozess unterstützen könnten.

Entwicklungsphasen zur Beurteilung der Promotorenaktivität

Die Promotorenaktivität ist abhängig von der Reife der Entwicklung einer projektorientierten Organisation. Um die Promotorenaktivität über den Entwicklungsprozess analysieren zu können, wird der Prozess in drei Phasen unterteilt: die Initialisierungsphase, die Reifephase und die Konsolidierungsphase. Die Phasen werden wie folgt definiert:

a) *Initialisierungsphase*

Startphase der Professionalisierung der Projektorientierung. Die Startphase beginnt mit dem Anstoß zur Professionalisierung und endet, indem erste Maßnahmen fertig eingeführt sind.

b) *Reifephase*

Beginnt nach dem Abschluss der Initialisierung und endet, indem alle drei Kompetenzfelder soweit gereift sind, dass durch das bloße Ausscheiden einzelner Promotoren die projektorientierte Organisation in ihrer Reife bestehen bleibt.

c) *Konsolidierungsphase*

Der Erhalt der organisationalen Reife hängt nicht mehr von einzelnen Promotoren ab. Alle Kompetenzfelder weisen eine gute Reife auf, teils gar „Best-Practice“-Reife. Die Projektorientierung wird im Hinblick auf neue Herausforderungen kontinuierlich weiter optimiert.

Wie Tabelle 8-5 zeigt, haben alle High-Caps (Asse-Com, Long-Com, En-Com) die Initialisierungsphasen und die Reifephase bereits durchlaufen und befinden sich in der Konsolidierungsphase. Insure-Com befindet sich in der Reifephase und Car-Com tritt gerade neu in die Reifephase ein. Die 3 Low-Caps (Med-Com, Up-Com, Sky-Com) befinden sich in der Initialisierungsphase.

Gegenüberstellung von Promotoren, Strukturen und Opponenten

Die Auswertung der untersuchten Fälle ergibt folgende Gegenüberstellung.

Schlüsselpersonen & Strukturen		Asse-Com			Long-Com			En- Com			Car-Com			Insure-Com			Med-Com			Up-Com			Sky-Com		
		Initialisierung	Reife	Konsolidierung	Initialisierung	Reife	Konsolidierung	Initialisierung	Reife	Konsolidierung	Initialisierung	Reife	Konsolidierung	Initialisierung	Reife	Konsolidierung	Initialisierung	Reife	Konsolidierung	Initialisierung	Reife	Konsolidierung	Initialisierung	Reife	Konsolidierung
Promotoren																									
1	Machtpromotor	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3			0	1		1			0			0		
2	Fachpromotor	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2			2	2		1			2			1		
3	Prozesspromotor	2	3	3	3	3	3	0	1	1	1			1	1		0			0			0		
Promotorenstruktur																									
4	Promotorenstruktur gemäss Modell oder andere Struktur	vom Solist zur Troika			Gespann						Gespann														
5	Zusammenarbeit & Wirkung	gut & wirkungsvoll			gut & wirkungsvoll			lange inexistent			gut & wirkungsvoll			schwach			schwach			schwach			schwach		
6	Rollenwechsel	ja PL wird L HR			ja FP wird CEO			nein (später)			nein			'ja' CIO zu MP			nein			nein			nein		
7	Ein <u>zentraler</u> Promotor	ja			ja			ja			ja			ja			--			ja			--		
Opponenten																									
8	Machtopponent	ja			--			--			ja			ja			ja			ja			ja		
9	Fachopponent	--			--			--			--			--			ja			ja			--		

Tabelle 8-5: Auswertung zu Promotoren, Strukturen und Opponenten

Die Analyse der Schlüsselpersonen und Strukturen ist in drei Aspekte unterteilt: die Promotoren, die Promotorenstrukturen und die Opponenten.

Gemäß den getroffenen Bedingungen befinden sich High-Caps in der Konsolidierungsphase. Daher sind nur bei den drei High-Caps Angaben zu Promotoren in allen Phasen möglich. Die anderen Organisationen befinden sich in der Initialisierungsphase oder Reifephase.

Long-Com weist in allen Phasen bei all ihren Promotoren den Wert (3) aus, was bedeutet, dass alle drei Promotoren von Long-Com den Entwicklungsprozess „sehr gut aktiv und intensiv fördern“. Bei Asse-Com und En-Com fördern die Fachpromotoren den Prozess dauernd aktiv und intensiv, ihre Macht- und Prozesspromotoren wirken zeitweise weniger stark fördernd. Die High-Caps weisen alle in der Konsolidierungsphase betreffend Fach- und Machtpromotor mindestens eine Bewertung von (2) aus, also aktives und intensives Fördern durch einen Fach- und Machtpromotor in dieser höchsten Entwicklungsphase.

Einzig bei Car-Com geht die stärkste Förderung alleine vom Machtpromotor aus. Dieser Machtpromotor fördert den Entwicklungsprozess weitsichtig. Bei Insure-Com, Up-Com und Sky-Com wirken die Fachpromotoren im Vergleich zu den anderen Promotoren am stärksten fördernd. Bei Med-Com wird die fördernde Wirkung von Macht- und Fachpro-

motor je mit dem Wert (1) bewertet, was bedeutet, dass beide Promotoren den Entwicklungsprozess gering aktiv und intensiv fördern. Dabei nimmt der CEO von Med-Com zu stark Einfluss auf den Entwicklungsprozess ohne jedoch zu motivieren, zu ermächtigen oder überzeugend zu argumentieren, und verhält sich somit nicht als kooperativer Partner seinen Fachpromotoren gegenüber. Sein zu dominantes Auftreten wirke negativ und schränke den Gestaltungsraum der Fachpromotoren stark ein.

Geeignete *Strukturen* sind das Gespann (Witte, 1999, S. 31) und die Troika (Hauschildt & Kirchmann, 1999, S. 94). Diese Strukturen treten bei Asse-Com, Long-Com und Car-Com auf, wobei bei Asse-Com längere Zeit der treibende Fachpromotor alleine wirkte, ähnlich einem „Solisten“ ohne die Begleitung anderer Mitwirkender – insbesondere ohne die Begleitung eines Machtpromotors. Bei En-Com wirkte der Leiter Projekte ebenfalls lange alleine, aber nicht als „Solist“, sondern als „Champion“. Denn lange handelte er autonom, bis die Konzernleitung ihn mit dem Auftrag zur Nutzung eines vorgegebenen PPM-Tools in seiner Autonomie entscheidend beschnitt. Doch der Fachpromotor von En-Com hatte dies antizipiert und ebenfalls die Rolle des Prozesspromotors ausgeübt, indem er die Landesleitung frühzeitig über seine autonom initiierten Entwicklungsschritte unterrichtete und sie vom Nutzen seines Replanning-Ansatzes zu überzeugen begann. Daher konnte er nun aufgrund der erzielten Optimierungen in seinem Bereich schlüssig argumentieren, dass in seinem Bereich die neu eingeführte Planungslogik beizubehalten sei und demnach das durch die Zentrale vorgegebene Projektportfoliomanagement-Standard-Tool betreffend die Planungslogik seines Bereichs zu erweitern sei. Obwohl die Erweiterung des Standard-Tools aufwendig und kostspielig sei, stimmte die Landesleitung dem Antrag zu. Bezogen auf den Entwicklungsprozess zur Projektorientierung handelte eben der Fachpromotor als Prozesspromotor und hat einen ihn unterstützenden Machtpromotor gefunden, welcher Ressourcen zur Optimierung der Projektorientierung freigibt.

Bei Insure-Com und Up-Com wirken ebenfalls Fachpromotoren als „Solisten“, bei Med-Com wirkt der CEO als „Boss“, der den Entwicklungsprozess autoritär führt. Folglich wird die Zusammenarbeit und die Wirkung einzig bei Asse-Com, Long-Com und Car-Com als durchgehend gut und wirkungsvoll beurteilt.

Bei Asse-Com fand ein Rollenwechsel statt, denn eine ursprünglich als Projektleiter im Bereich Finanzen angestellte Person agierte erst als Fachpromotor, wurde einige Jahre später zum Leiter Projekte Finanzen befördert, dann zum Leiter Projekte im Gesamtunternehmen und schließlich zum Leiter Human Resource. Diese Beförderungen waren Zeichen der Anerkennung und beeinflussten die Entwicklung der Projektorientierung positiv. Auch die zwei Rollenwechsel bei Long-Com, erstens vom CEO als Machtpromotor

zum Vorsitzenden des Verwaltungsrates und zweitens vom Geschäftsleitungsmitglied als erster Fachpromotor zum CEO und neuen Machtpromotor, förderten die Professionalisierung der Projektarbeit. Bei En-Com wurde der Leiter Projekte, er wirkte als Fach- und Prozesspromotor, nach Abschluss des Betrachtungszeitraums dieser Studie ebenfalls befördert; bei Insure-Com wurde der treibende Fachpromotor nach der Anstellung des neuen CIO entmachtet, worauf der initial treibende Fachpromotor das Unternehmen verließ.

Zentrale Promotoren traten in sechs Fällen auf, nicht aber bei Med-Com und bei Sky-Com.

Das Wirken von *Opponenten* ist oft schwierig auszumachen, insbesondere wenn kein stark fördernder Machtpromotor aktiv ist.

Bei Asse-Com opponierte der COO gegen Strukturen zur Förderung der Projektarbeit mit dem Ergebnis, dass er vom CEO aktiv eingebunden wurde. Der CEO wollte den COO nicht verlieren und übertrug ihm den Vorsitz des strategischen Projektportfolio-Gremiums. Dadurch gewann der COO an Einfluss, was ihm als Machtmenschen zusagte. Dieses aktive Einbinden trug dazu bei, dass der COO sich vom Opponenten zum Promotor der Projektorientierung entwickelte.

Bei Car-Com, Insure-Com und Med-Com waren auch Willensbarrieren zu überwinden. Bei Car-Com und Med-Com agierten die Machtpromotoren aufgrund ihrer hierarchischen Macht. Bei Insure-Com agierte der Machtpromotor und wurde stark durch den Fachpromotor unterstützt, welcher über Argumente die Opponenten zu überzeugen suchte. Die Opponenten des Nicht-Wollens waren mehrheitlich Middle Manager.

Bei Up-Com verweigerte das Top-Management die Bereitschaft, die Entwicklung der Projektorientierung in irgendeiner Weise zu fördern. Das Top-Management wirkte gar als fast unüberwindbarer *Machtopponent*. Um den Projektinitialisierungs-, den Projektumsetzungsprozess und das Portfoliocontrolling zu verbessern (was aus mehreren Gründen nötig war), schlossen sich viele Projektleitende und Vertreter aus diversen Funktionsbereichen zusammen und gestalteten gemeinsam und einvernehmlich Projektnahtstellen und ein Portfoliocontrolling, welches die Organisation wirtschaftlich maßgeblich verbesserte – ohne Support durch das Management.

Fachopponenten traten bei Med-Com und Up-Com in Erscheinung. Diesen Opponenten erschien es unmöglich, die Anforderungen der Projektorientierung umzusetzen.

„Lernende Organisation“ – Ziel oder Mittel?

Manager und Projektleiter gewichten den Nutzen der einzelnen Kompetenzfelder der projektorientierten Organisationen unterschiedlich. Sowohl Manager als auch Projektleiter schätzen den Nutzen von geschaffenen „Strukturen“ und „Werten“ gleichermaßen. Den Projektleitern scheinen die Errungenschaften betreffend „Entwicklungskompetenzen“, was auch als „lernende Organisation“ bezeichnet werden kann, sehr wichtig zu sein. Das Lernen während der täglichen Projektarbeit ist für die Mehrzahl von Projektleitenden von vitaler Bedeutung. Tägliches Lernen motiviert und kommt dem Typ eines Projektleitenden entgegen. Projektleitende wollen täglich Neues erfahren, Neues entwickeln und insbesondere eigene Kompetenzen stärken. Da jeder Projektleitende weiß, dass er sich nach Abschluss seines aktuellen Projektes wieder neu positionieren muss, helfen neu erlangte Kompetenzen, seine Arbeitsmarktfähigkeit und sein Vertrauen in seine eigene Umsetzungskraft zu stärken. Deshalb sind viele Projektleiter intrinsisch motiviert, in einer „lernenden Organisation“ tätig zu sein und diese „lernende Organisation“ umfassend weiter zu entwickeln.

Machtpromotoren beurteilen eine lernende Organisation ebenfalls als lohnend, ja als erforderlich. Doch für sie sind höhere Entwicklungskompetenzen nicht das Ziel selbst (im Gegensatz zu Projektleitenden), sondern ein Mittel zum Zweck. Sie fokussieren stärker auf Umsatzziele, Erträge sowie eine gestärkte strategische Positionierung. Diese Ziele erreichen sie u.a. dadurch, dass ihr Projektpersonal sich fortlaufend weiterentwickelt und so die stets neuen Herausforderungen zu meistern vermag sowie mittels einer Organisation, welche stetig den neuen Rahmenbedingungen angepasst wird. Somit stellt eine lernende Organisation „nur“ ein Mittel dar, diese Fokusziele der Machtpromotoren zu erreichen.

Wohlgemerkt, auch Manager wollen sich und ihr Personal weiterentwickeln und die Arbeitsmarktfähigkeit stärken, wie auch Projektleitende in wirtschaftlich gesunden Unternehmen arbeiten wollen und ihnen eine strategisch starke Positionierung wichtig ist. Hier geht es um eine Priorisierung der Ziele, die durchaus unterschiedlich sein darf.

8.4.2 Regeln zu Schlüsselpersonen und Zusammenarbeit

Folgende Regeln zu Schlüsselpersonen und Zusammenarbeit ist bei einer Entwicklung einer projektorientierten Organisation zu beachten.

(S1) Innovation erzeugt Widerstände und Widerstände erfordern Promotoren

Während der Entwicklung einer projektorientierten Organisation treten Widerstände auf, welche durch das Engagement von Promotoren überwunden werden müssen.

(S2) Promotoren sind intrinsisch motiviert

Promotoren nehmen ihre Rollen typischerweise eigenmotiviert und informell ein und sind bereit, den Innovationsprozess aktiv und intensiv zu fördern – stärker, als von durchschnittlich loyalen Angestellten erwartet werden darf.

(S3) Zusammenwirkung von Macht- und Fachpromotoren ist unabdingbar

Eine erfolgreiche Entwicklung hin zur Projektorientierung wird unterstützt, wenn Personen mit Entscheidungsmacht und Personen des Middle Managements oder aus dem Kreis der Projektleiter mit projektorientierter Fachkompetenz zusammenwirken.

(S4) Es bestehen zentrale Promotoren

Die Entwicklung einer projektorientierten Organisation wird durch einige wenige Promotoren – in der Regel durch eine bis drei Personen – entscheidend geprägt.

(S5) Finden von komplementären Partnerpromotoren

Es ist nicht entscheidend, welcher Promotor den Entwicklungsprozess initiiert, sondern dass der initial treibende Promotor einen ihn komplementär ergänzenden Promotorenpartner findet.

(S6) Erfordernis von Management-Kompetenz

Management-Commitment alleine reicht für die Entwicklung einer projektorientierten Organisation nicht aus, Management-Kompetenz betreffend Projektarbeit ist erforderlich.

(S7) Zeitweilig partiell erfolgreicher, allein wirkender Fachpromotor

Ein allein wirkender Fachpromotor (ein „Solist“) kann die Entwicklung von Projektorientierung initiieren und über mehrere Jahre wesentliche Optimierungen realisieren, jedoch nicht eine projektorientierte Organisation umfassend gestalten. Eine reife projektorientierte Organisation erfordert einen Machtpromotor.

(S8) Unterschiedliche Thought Worlds von Managern und Projektleitern

Manager und Projektleitende erwarten Unterschiedliches betreffend eine projektorientierte Organisation: zunehmende Umsätze, Erträge und strategische Positionierung versus spannende Tätigkeiten, reibungsloses, unkompliziertes Arbeiten und Einhalten von Zielvorgaben betreffend Termine und Kosten. Werden die Erwartungen von Managern und Projektleitenden als Ziele verfolgt, wird die Entwicklung hin zur Projektorientierung breit unterstützt.

(S9) Langfristig unterstützende Prozesspromotoren

Prozesspromotoren unterstützen den Entwicklungsprozess wirksam, oft über mehrere Jahre hinweg. Manche Macht- und Fachpromotoren entwickeln sich im Laufe der Jahre zu Prozesspromotoren, unabhängig davon, ob sie ihre ursprünglichen Promotorenrollen beibehalten oder nicht.

(S10) Opponenten unterstützen bei konstruktiver Diskussion

Opponenten wirken oft maßgebend auf die Entwicklung projektorientierter Organisationen ein. Häufig äußern Opponenten ihren Widerstand nicht offen. Erkennen Promotoren die Opponenten und deren Beweggründe der Opposition, kann darauf eingetreten werden und die Projektorientierung kann möglicherweise weiter optimiert werden.

(S11) Machtpromotor-Inaktivität kann Professionalisierung erhöhen

Wirkt der Machtpromotor trotz Commitment und hoher Projektmanagement-Kompetenz kaum aktiv mit, so verlangsamt dies die Professionalisierung und nötigt den Fachpromotor, sich intensiver mit Akzeptanzbarrieren auseinanderzusetzen. Als Folge davon kann die Projektorientierung weiter ausreifen, was langfristig lohnenswert sein kann.

(S12) **Management-Commitment & -Kompetenz auch bei Beratereinsatz**

Die Beauftragung eines Beraters enthebt das Management nicht davon, sich persönlich langfristig zur Schaffung einer projektorientierten Organisation zu verpflichten und eigene Management-Kompetenz betreffend Projektarbeit einzubringen.

8.4.3 Promotorenmodell-Anwendbarkeit

Aufgrund der Analyse der Schlüsselpersonen und der formulierten Regeln wird zudem festgehalten:

Das Promotorenmodell für Produkt- und Prozessinnovationen von Witte (1999), Hauschildt (1999) und Gemünden (1999) ist auf die Managementinnovation der Entwicklung einer projektorientierten Organisation anwendbar.

Diese Aussage betreffend die Anwendbarkeit des Promotorenmodells auf die Entwicklung einer projektorientierten Organisation stellt das primäre Forschungsergebnis der vorliegenden Studie dar.

8.5 Wirkung von Promotorenintensität auf Kompetenzniveau

Seit Beginn dieser Studie steht folgende These im Raum: Wirkt sich aktives und intensives Promotorenhandeln auf die Entwicklung der projektorientierten Organisation aus? Die Beantwortung dieser Frage basiert auf den acht Fallstudien – im Wissen, dass aufgrund der geringen Anzahl an Fällen keine repräsentative Antwort möglich ist.

Als Beurteilungsgrundlagen werden einerseits für jeden Fall die Bewertungen der drei Promotoren zusammengezählt – jeweils die Werte der aktuellen Phase, also bei den High-Caps die Werte aus der Konsolidierungsphase, bei den Low-Caps die Werte der Initialisierungsphase. Diese Werte werden in Relation gesetzt zu den insgesamt erreichten Punkten aus den Bewertungen der neun Kompetenzen. Die Werte stammen aus Tabelle 8-5 sowie 8-1 und sind folgend in Tabelle 8-6 zusammengetragen und in Abbildung 8-3 graphisch dargestellt.

	Asse-Com	Long-Com	En- Com	Car-Com	Insure-Com	Med-Com	Up-Com	Sky-Com
Machtpromotor	2	3	2	3	1	1	0	0
Fachpromotor	3	3	3	2	2	1	2	1
Prozesspromotor	3	3	1	1	1	0	0	0
Summe der Promotion	8	9	6	6	4	2	2	1
Strukturen	9	8	9	6	7	4	4	2
Werte	9	9	7	4	1	1	0	0
Entwicklung	8	9	9	1	1	2	0	0
Summe der Kompetenz	26	26	25	11	9	7	4	2

Tabelle 8-6: Wirkung von Promotorenintensität auf Kompetenzniveau

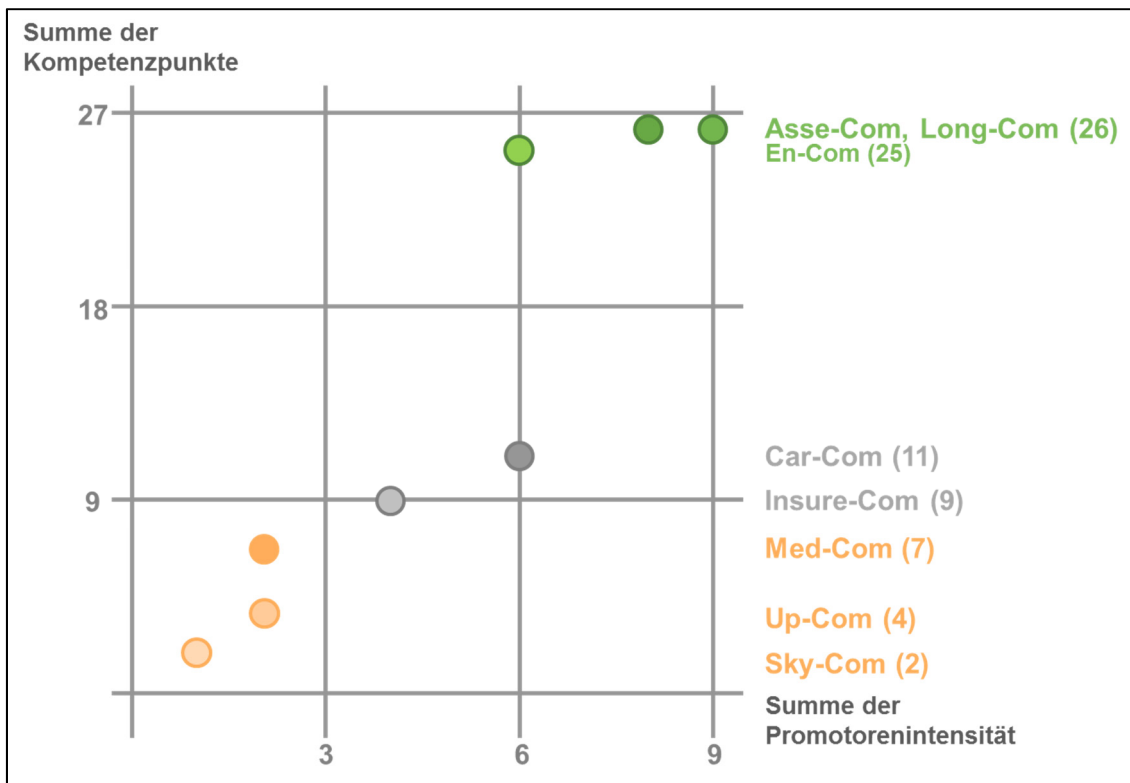


Abbildung 8-3: Wirkung von Promotorenintensität auf Kompetenzniveau

Die obige Darstellung zeigt einen offensichtlichen Zusammenhang von Promotorenintensität auf das erreichte Kompetenzniveau. Es gilt die Faustregel: *Je höher die Summe der Promotorenintensität, desto höher fällt die Summe der Kompetenzpunkte aus.*

In zwei Fällen war die Promotorenintensität gleich groß: Up-Com und Med-Com weisen je 2 Intensitätspunkte aus sowie Car-Com und En-Com weisen je 6 Intensitätspunkte aus. In beiden Fällen sind weitere Einflüsse entscheidend für die unterschiedliche Anzahl an Kompetenzpunkten. Beispielsweise bei Car-Com fördert erst seit drei Jahren ein weit-sichtiger Promotor gezielt die Projektorientierung, ausgehend von einem vergleichs-weise tiefen Professionalisierungsniveau der Projektarbeit. Car-Com steht nun am Über-gang von der Initialisierungsphase zur Reifephase ihrer Entwicklung. Bei En-Com war das Ausgangsniveau wesentlich höher – das Projektmanagement wurde konzernweit stark und umfassend gefördert – und der treibende Promotor hat die Entwicklung über acht Jahre gezielt und umsichtig weiter gefördert. Daher befindet sich En-Com in der Konsolidierungsphase.

Die Auswirkung weiterer Aspekte auf die Kompetenzbildung wie die Dauer der Entwick-lung der Projektorientierung oder die Ausgangsreife der projektorientierten Organisation stellt ein mögliches künftiges Forschungsvorhaben dar und wurde hier nicht untersucht.

8.6 Zusammenfassung

Während der Erstellung der Cross-Case-Analyse wurden viele spannende Indizien entdeckt, Muster wurden vermutet, Vergleiche angestellt und wieder verworfen, die Literatur konsultiert und die Cross-Case-Analyse mehrmals neu geordnet. Regeln und Theorien wurden formuliert. Alle Analysen waren darauf ausgerichtet, die Frage betreffend Anwendung des Promotorenmodells für die Entwicklung projektorientierter Organisationen zu beantworten. Weitere untergeordnete Forschungsfragen sollten ebenfalls beantwortet werden.

Die erhobenen Cases und die transkribierten Interviews ermöglichten die empirische Beantwortung, was eine projektorientierte Organisation auszeichnet. Es zeigte sich, dass ein empiriebasiertes Kompetenzenmodell entwickelt werden kann. Anhand des neu entwickelten Modells wurden die drei Kompetenzklassen High-Cap, Mid-Cap und Low-Cap gebildet. Der Vergleich der Kompetenzklassen zeigte, dass alle High-Caps die gleichen Kompetenzen ausweisen, dass jedoch jedes High-Cap-Unternehmen andere Schwerpunkte betreffend Kompetenzen setzte und die High-Caps die Kompetenzen teils sehr unterschiedlich ausgestalten.

Betreffend die Entwicklungsverläufe wird evident, dass für die Entwicklung einer reifen projektorientierten Organisation alle drei Promotorenrollen (Fach-, Macht-, Prozesspromotor) ausgeübt werden müssen und sowohl Top-down- wie Bottom-up-Beiträge erforderlich sind.

Das neue Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ besteht aus den drei Kompetenzfeldern (1) Strukturen, (2) Werte und (3) Entwicklung. Jedes Kompetenzfeld besteht aus drei zentralen Kompetenzen. Im Zentrum des Modells stehen die Promotoren, welche als Schlüsselpersonen aktiv und intensiv die Projektorientierung fördern. Zusammenfassend kann also festgehalten werden:

- Das Modell operationalisiert die Gestaltung einer projektorientierten Organisation.
- Promotoren sind unabdingbare Förderer der untersuchten Entwicklungsprozesse.
- Das neu entwickelte Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ vermittelt Wissen und ermöglicht (Self-)Assessments sowie Benchmarkings.
- Die Promotorenintensität beeinflusst positiv das Kompetenzniveau.

Das Promotorenmodell für Produkt- und Prozessinnovationen von Witte (1999), Hauschildt (1999) und Gemünden (1999) ist auf die Managementinnovation der

Entwicklung einer projektorientierten Organisation anwendbar. Diese Aussage gilt als primäres Forschungsergebnis der vorliegenden Studie.

Das hier entwickelte empiriebasierte Modell wird aufgrund einer Literaturanalyse von Gemünden, Lehner & Kock (2018) erhärtet. Erkenntnisse aus dieser Literaturanalyse fließen im Kapitel 9 ein.

9. Befunde und Zusammenfassung

9.1 Einleitung

Dieses Kapitel beantwortet die Forschungsfragen und fasst die Befunde der Studie zusammen.

Zitieren von zeitgleich verfassten Schriften:

Die Inhalte dieses Kapitels basieren auf den Inhalten der acht vorangehenden Kapitel sowie auf ausgewählten Erkenntnissen von zwei zeitgleich entstandenen Artikeln: „The project-oriented organization and its contribution to innovation“ (Gemünden, Lehner, & Kock, 2018) und „Innovation durch projektorientierte Unternehmensführung“ (Gemünden, Lehner, & Kock, 2017), welche der Autor dieser Monographie mitverfasste. Die vorliegende empirische Studie hat die Forschungsfragen aufgeworfen und weitgehend auf den empirischen Befunden basierend beantwortet. Die Artikel präzisieren einige Aspekte und stellen den Anschluss zu anderen Forschungsarbeiten her. Das zeitlich parallele Verfassen der genannten Schriften führt dazu, dass Textpassagen der genannten Schriften teils sehr ähnlich sind. Auf ein gegenseitiges Verweisen wird jedoch verzichtet.

9.2 Zentrale Befunde

Die zentrale Forschungsfrage betrifft die Anwendbarkeit des Promotorenkonzepts auf die Entwicklung einer projektorientierten Organisation (siehe folgende Frage B). Diese Frage wurde um zwei weitere Fragen (A und C) erweitert.

Die Forschungsfragen werden in der Reihenfolge beantwortet, wie sie in vorliegender Monographie aufgearbeitet wurden.

- A. Welche **organisationalen Kompetenzen** zeichnen projektorientierte Organisationen aus?
- B. Kann das auf Produkt- und Prozessinnovationen basierende Promotorenkonzept auch auf die als Managementinnovation geltende **Entwicklung einer projektorientierten Organisation** übertragen werden?
- C. Welche **Rollen nehmen Schlüsselpersonen bei der Gestaltung** projektorientierter Organisationen ein und was tun diese Schlüsselpersonen, **weshalb, wie und mit welchen Wirkungen?**

Die zentralen Befunde lauten:

- A. Projektorientierte Organisationen besitzen gemeinsame Kompetenzen, welche im neu entwickelten Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ zusammengestellt sind und erläutert werden.**



Abbildung 9-1: Das Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“

Die Ausgestaltung der Kompetenzen variiert stark, abhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen. Zudem weist jeder High-Cap einen anderen Fokus der Projektorientierung aus.

Als projektorientierte Organisation gilt eine Organisation dann, wenn jedes der drei Kompetenzfelder durchschnittlich mit „Good Practice“ (Beurteilungswert 2) beurteilt wird. Zudem gilt, dass Promotoren unabdingbar sind.

- B. Ja, das auf Produkt- und Prozessinnovationen basierende Promotorenkonzept kann auf die als Managementinnovation geltende Entwicklung einer projektorientierten Organisation angewendet werden.**

Die Verifizierung der Anwendbarkeit des Promotorenmodells auf die hier untersuchte Managementinnovation stellt das primäre Forschungsergebnis der vorliegenden Studie dar.

Die Entwicklungen hin zu einer projektorientierten Organisation verlaufen sehr unterschiedlich. Alle *erfolgreich* verlaufenen Entwicklungen dieser Studie haben folgendes gemeinsam: (a) Es wirken mindestens ein Fach- und ein Machtpromotor gemeinsam während mehreren Jahren auf die Entwicklung der projektorientierten Organisation hin. (b) Top-down- wie bottom-up-Beiträge sind gleichermaßen erforderlich.

Weiter erweist sich das Promotorenmodell als sehr hilfreich, um die analysierten Entwicklungsprozesse besser zu verstehen, unterschiedliche Entwicklungsverläufe zu charakterisieren und Voraussetzungen für erfolgreiche Entwicklungen zu benennen und zu definieren.

- C. **Die Aussage „Keine Innovation ohne Promotoren“ (Gemünden, 2009, S. 85) gilt auch bei der vorliegenden Managementinnovation und unterstreicht die zentrale Bedeutung von Promotoren in einer Transformation hin zur projektorientierten Organisation.**

Das Promotorenmodell beschreibt die Rollen der Promotoren sehr anschaulich und zeigt auf, was diese Schlüsselpersonen bei der Gestaltung projektorientierter Organisationen tun, weshalb, wie und mit welchen Wirkungen.

Weitere neu aufgestellte Regeln helfen, erfolgreiche von nicht erfolgreichen Entwicklungen frühzeitig zu unterscheiden sowie Voraussetzungen für erfolgreichere Entwicklungen zu definieren respektive zu ergreifen.

In allen untersuchten Fällen treten Fach- und Machtpromotoren sowie Opponenten auf. Zudem treten bei allen High-Caps und Mid-Caps auch Prozesspromotoren auf. Die Promotorenrollen haben spezifische Motivations- und Machtbasen und steuern unterschiedliche Beiträge zum Gelingen der Entwicklung bei. In allen erfolgreich verlaufenen Entwicklungen haben mehrere Personen in unterschiedlichen Promotorenrollen zusammengewirkt.

Die Befunde werden folgend vertieft erläutert.

9.3 Befunde zu den organisationalen Kompetenzen

Drei der acht untersuchten Organisationen sind im Entwicklungsprozess zur projektorientierten Organisation soweit fortgeschritten, dass sie die Reife einer projektorientierten Organisation erreicht haben und sich in der Konsolidierungsphase befinden. Die weiteren fünf Unternehmen befinden sich in einer früheren Entwicklungsphase.

Die Befunde der Cross-Case-Analyse (siehe Kapitel 8) zeigen, dass die drei projektorientierten Organisationen (kurz: High-Caps) gleiche organisationale Kompetenzen aufweisen, diese Kompetenzen jedoch teils sehr unterschiedlich ausgestalten – entsprechend den jeweiligen Rahmenbedingungen. Die High-Caps haben insbesondere hinsichtlich der Kompetenzfelder Werte und Entwicklung ihre hohe Fähigkeit betreffend Projektorientierung nachgewiesen, indem sie zusätzliche Maßnahmen ergreifen, welche zu höher motivierten, kompetenteren, mit mehr Autonomie ausgestatteten und zufriedeneren Mitarbeitenden führen. Zudem gestalten diese Unternehmen ihre Ideen- und Konzeptpipeline zukunftsorientiert und sind daher befähigt, aus werthaltigeren Projektanträgen auszuwählen und sie können über gut definierte Strukturen ihr Projektportfoliomanagement und Einzelprojektmanagement zu besseren Unternehmensergebnissen führen. Diese High-Caps orientieren sich auch stärker an den erwarteten Nutzenbeiträgen und Geschäftsplänen ihrer Projekte als an Inputfaktoren wie Zeit und Budget, welche im traditionellen Projektmanagement eine größere Rolle spielen. Das hier erarbeitete Modell basiert auf Fallstudien von sechs Industrie- und zwei Versicherungsunternehmen, wobei alle acht Unternehmen die Projektarbeit hoch gewichten und sich in ihrer Professionalität der Projektorientierung weiterentwickeln wollen. Das Modell scheint aber auch geeignet zu sein für wissens-, forschungs- und entwicklungsintensive Unternehmen.

Projektorientierung bedeutet somit, dass für das *Projektportfoliomanagement* geeignete **Strukturen** (1. Kompetenzfeld) geschaffen werden, d.h. dass für das *Management von Projektlandschaften* eine *Aufbauorganisation* mit klar definierten Rollen und Governance-Prinzipien geschaffen und gelebt wird, dass die *Ablauforganisation* für das Management einzelner Projekte und für das Management von Projektportfolios klar definiert und gelebt wird und dass die Prozesse untereinander abgestimmt sind. Für die *Planungs- und Controlling-Prozesse* müssen der jeweils inhaltlich relevante Informationsbedarf erkannt und versorgt werden und Anforderungen an die Relevanz, Validität, Zuverlässigkeit, Aktualität und Genauigkeit der Daten definiert und erfüllt werden. Auch bei den Planungs- und Controlling-Prozessen müssen die Ebenen des einzelnen Projektes, des Projektportfolios und der übergeordneten strategischen Planung aufeinander abge-

stimmt werden. Schließlich müssen geeignete und aufeinander abgestimmte *IT-Systeme* zur Unterstützung des Einzelprojektmanagements und des Projektportfoliomanagements geschaffen und aktiv genutzt werden. Außerdem sollten Projekte mit Geschäftsplänen ausgestattet werden, die im Laufe des Projektlebenszyklus angepasst werden. Die Beurteilung von Einzelprojektergebnissen oder Projektportfolioergebnissen soll anhand der wirtschaftlichen Erfolge stattfinden, die im Allgemeinen erst mehrere Jahre nach Projektabschluss aussagekräftig beurteilt werden können. Wichtig ist, nicht nur Projektmanager und Projektteams in die Pflicht zu nehmen, zu beurteilen und zu entlohnen für die wirtschaftlichen Ergebnisse, sondern auch die internen Auftraggeber.

Sind *Strukturen* (1. Kompetenzfeld) stimmig gegeben und wird danach gehandelt, so ist die Organisation fähig, ihre Projektstätigkeiten wirkungsvoll und effizient durchzuführen. Doch das alleine genügt nicht.

Zur Projektorientierung gehört nicht nur die Gestaltung derartiger Strukturen, sondern es sind auch **Werte** (2. Kompetenzfeld) notwendig, welche die Projektarbeit besonders fördern. Dies sind die folgenden: Empowerment, Stakeholderorientierung und Zukunftsorientierung.

In Projekten werden Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen aus verschiedenen Abteilungen und verschiedenen Organisationen zusammengezogen, um über einen befristeten Zeitraum Lösungen für komplexe Problem zu entwickeln, die den nicht selten konfliktären Ansprüchen unterschiedlicher Bezugsgruppen genügen sollen. *Empowerment* bedeutet hier, diese für Projekte verantwortlichen Personen – Projektleiter, Portfoliomanager, Auftraggeber, Fachverantwortliche – so zu ermächtigen, dass sie mit Begeisterung und gestärkt durch Manager und die Stammorganisation insgesamt ihre Aufgaben erfüllen. Dabei erhalten die projektverantwortlichen Personen die erforderlichen und ihrer Verantwortung entsprechenden Entscheidungsbefugnisse sowie realistische Ressourcenausstattungen. Weiter werden all diese Verantwortungsträger aktiv in die Gestaltung von Strategien und die Gestaltung ihrer Organisation einbezogen. Sie sind keine „Hilfsmanager“, sondern entscheidende Treiber der aktuellen und künftigen Wertschöpfung.

Für die Akteure in Projekten und die von Projektergebnissen Betroffenen hat sich der Begriff *Stakeholder* eingebürgert. Stakeholder sind natürliche oder juristische Personen, die von Projekten erhebliche Vor- und/oder Nachteile erwarten. *Stakeholderorientierung* bedeutet, dass sowohl die Zusammenarbeit der internen Stakeholder, welche die Pro-

Projektergebnisse entwickeln als auch die Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern, welche Nutznießer und/oder Risikoträger von Projekten sind, durch ein entsprechendes Stakeholdermanagement gefördert werden soll. Für ein Stakeholdermanagement gibt es zum einen eine wirtschaftliche Begründung – die Stakeholder verfügen über Ressourcen, welche für ein Projekt wichtig sind – und zum anderen eine ethische – die Stakeholder werden durch die Projektergebnisse Risiken ausgesetzt oder erfahren Nachteile. Solche Risiken sind zu vermeiden, Nachteile sind auszugleichen, Chancen sind zu nutzen. Eine Herausforderung besteht darin, dass einige Stakeholder, die Nachteilen oder Risiken ausgesetzt sind, über eine begrenzte Macht verfügen ihre berechtigten Ansprüche durchzusetzen. Daher sollte eine verantwortungsvolle projektorientierte Unternehmensführung sich der negativen Folgen ihrer Projekte für externe Stakeholder bewusst sein und diese in ihren Entscheidungen angemessen berücksichtigen, insbesondere im Vergleich zu den Vor- und Nachteilen der Shareholder.

Zukunftsorientierung beinhaltet auch unternehmerisches Denken, Innovationen zu fördern und bewusst Risiken einzugehen. Die Zukunftsorientierung räumt der *zukünftigen Wertschöpfung eine höhere Priorität* ein und das Unternehmen baut *proaktiv* eine Pipeline von guten (!) Ideen, Konzepten und Vorprojekten auf, so dass bei den späteren Projektanträgen zwischen hochwertigen Alternativen ausgewählt werden kann. Auch wenn die Unternehmen immer wieder behaupten, dass sie genügend gute Ideen haben – es fehle nur an deren Umsetzung – so zeigen Befunde von multiprojectmanagement.org doch wiederholt, dass ein gutes Front-End eine Grundvoraussetzung für einen späteren hohen Geschäftserfolg darstellt (Heising, 2012, S. 582). Allerdings darf dies nicht mechanistisch betrieben und nur als eine Frage des Prozesses angesehen werden. Entscheidend ist, dass das Unternehmen eine starke Innovationsorientierung besitzt und sich durch Innovationsführerschaft von Wettbewerbern differenzieren will und dass es auch die Risikobereitschaft besitzt in unsichere Optionen zu investieren, wenn diese einen starken Kompetenzschub oder attraktive Märkte versprechen – auch wenn dies etwas länger dauert und bestehende Positionen und Kompetenzen dadurch zumindest teilweise kannibalisiert werden könnten.

Sind diese *Werte* (2. Kompetenzfeld) gut entwickelt, so meistert die Organisation Probleme und Herausforderungen gemeinschaftlich und wirkungsvoll. Sind zudem die *projektorientierten Strukturen* gut entwickelt, stärken die Werte das wirksame und effiziente Arbeiten zusätzlich und bilden die Basis einer lernenden Organisation. Sind hingegen die *projektorientierten Strukturen* schwach ausgebildet, die *Werte* jedoch stark, so wird die Ausführung der Projektarbeit maßgebend durch diese Werte geprägt.

Das dritte Kompetenzfeld **Entwicklung** stärkt die Organisation sowie deren Wettbewerbsfähigkeit aktuell, mittel- und langfristig. Die *Entwicklung* beinhaltet wiederum drei Kompetenzen: Lernen in Projekten, Karriere- und Anreizsysteme und das Wissensmanagement.

Lernen in Projekten sorgt für die Qualifikation und Motivation der Personen, die in Projekten und in Koordinationsfunktionen arbeiten und oft hauptsächlich Projektarbeit durchführen (d.h. Projekte oder Projektlandschaften leiten oder koordinieren oder als Experten mitwirken). Das Lernen in Projekten schafft Voraussetzungen, damit die Mitglieder von Projektteams gut motiviert und koordiniert werden. Eine hohe Qualität der Zusammenarbeit in Teams und zwischen Teams, mit Externen und in der gesamten Projektlandschaft sowie der Stammorganisation ist nicht nur eine Aufgabe des Projektleiters. Es handelt sich vielmehr um eine Aufgabe des gesamten Teams – im Sinne einer gemeinsam geteilten Führung („Shared Leadership“) – sowie erfordert dies ein projektfreundliches Umfeld. Das projektfreundliche Umfeld muss durch weitsichtige Manager, die Stammorganisation und den Bereich HRM geprägt werden. Für Shared Leadership im Projektteam bedarf es einer guten Selbststeuerung der einzelnen Mitglieder eines Teams, ferner eines guten Zusammenspiels der Linienmanager, welche die Betroffenen in die Teams entsenden, mit dem Personalmanagement, welches die Suche und Selektion sowie das Coaching und die Leistungsvergütung der Betroffenen unterstützt und in Konfliktfällen Moderationslösungen bereitstellt. Die Projektmitarbeitenden sind wenig mit ihren Vorgesetzten in Kontakt. Ihre Förderung erfolgt im Projektalltag im Austausch mit anderen Projektbeteiligten. Die Projektbeteiligten steigern so ihren „Marktwert“. Diese Entwicklungen erkennen Linienvorgesetzte und Verantwortliche des Personalwesens. Das Lernen in Projekten zahlt sich für die Projektbeteiligten sowie die Organisation aus.

Projektorientierung bedeutet für das *Personalmanagement und die oberen Führungskräfte*, dass *Karriere- und Anreizsysteme* für das Projektmanagement eingerichtet werden. Diese Karriere- und Anreizsysteme sollten die Tatsache reflektieren, dass Projekte sehr unterschiedliche Anforderungen stellen können und dass Projektleitende sich zuerst einmal in einfacheren Projekten bewährt haben sollten, bevor ihnen schwierigere Projekte übertragen werden. Eine Projektlaufbahn sollte angemessene Vergütungen bereitstellen, einen genauso schnellen Aufstieg ermöglichen wie eine reine Linienlaufbahn, die Projektleiter für die jeweils zu erreichende Stufe angemessen qualifizieren, den intensiven Erfahrungsaustausch zwischen Projektleitern aktiv fördern und den Betroffenen ein Mitspracherecht bei der Zuweisung von Projekten einräumen, damit sie diejenigen Projekte bekommen, die ihrer Entwicklung am meisten dienen. Ein gutes Karriere- und

Incentivierungssystem setzt auch voraus, dass die Unternehmensführung gut informiert ist, welche Kompetenzbedarfe im Projektmanagement zur Umsetzung der Strategien besonders wichtig sind und wie gut diese Bedarfe bereits erfüllt sind. Entscheidend ist, dass die Projektmanager darauf vertrauen können, dass die Projektlaufbahn eine echte Alternative zur reinen Linienlaufbahn darstellt und dass sie auch eine gute Voraussetzung zum Wechsel in höherwertige Linienpositionen darstellt. In Studien von multiprojectmanagement.org konnte sowohl festgestellt werden, dass wertige Laufbahnen den Projektportfolio-Erfolg und den Geschäftserfolg positiv beeinflussen (Kock, Gemünden, & Jonas, 2012, S. 8), als auch, dass die Projektleitenden eine stärkere Unterstützung durch ihre Organisation erlebten, stärker mit ihrer Arbeit zufrieden waren und weniger Absichten hatten, in die Linie oder in ein anderes Unternehmen zu wechseln. Die Grundtendenz ist jedoch die, dass gerade die erfolgreicheren Projektmanager eine stärkere Tendenz haben, in die Linie oder in ein anderes Unternehmen zu wechseln und dass sie auch mehr Möglichkeiten angeboten bekommen, dies zu tun. Daher sollte eine projektorientierte Organisation *proaktiv* hochwertige Karriere- und Incentivierungssysteme anbieten. Im Austausch mit Praktikern, Unternehmensleitern und Auftraggebern wird häufig geäußert, dass gerade bei den höheren Laufbahnstufen, wo Leitungspositionen für Projekte mit einem Volumen von einer Milliarde und mehr zu besetzen sind, erhebliche Schwierigkeiten bestehen, diese Positionen angemessen auszufüllen, weil nicht genügend Nachwuchskräfte aufgebaut wurden.

Die dritte Kompetenz im Kompetenzfeld Entwicklung ist das *Wissensmanagement*. Dies ist bei Projekten wesentlich schwieriger zu gestalten als bei unbefristet angelegten Abteilungen, weil die betroffenen Personen im nächsten Projekt häufig mit wieder anderen Personen zusammenarbeiten und neue Rollen in anderen Umgebungen einnehmen. Die Sicherung von neu gelerntem Wissen stellt ein erhebliches Problem dar, ebenso die wiederholte Nutzung dieses Wissens. Nur wenn das Wissen über den gesamten Prozess hinweg gesichert wird – statt erst am Ende eine „Lessons-Learned“-Aktivität durchzuführen – und nur wenn es leicht zugänglich ist und auch aktiv ausgetauscht wird zwischen den Projektleitenden in aktiv geförderten Netzwerken („Communities of Practice“), wird dieses Wissen auch wertschöpfend genutzt werden. Es sollte ferner darauf geachtet werden, dass bei Projekten mögliche *Folgeprojekte* frühzeitig geplant werden und auch eine gewisse *personelle Kontinuität der Schlüsselpersonen* erreicht wird, um einen „Wissenstransfer durch die Köpfe“ zwischen aufeinander folgenden Projekten zu sichern. Es hat sich teils auch bewährt *Projektleiterabteilungen* einzurichten, in denen die Betroffenen einen festen Platz in der Organisation haben. Dadurch wird zum einen der Wissens-

austausch zwischen Projektleitenden verbessert, zum anderen können sich die Vorgesetzten solcher Abteilungen auch aktiv dafür einsetzen, dass ihre Mitglieder attraktive Projekte bekommen, die deren Fähigkeiten und Entwicklungspotenzial gut entsprechen. Weiter engagieren sich Projektleiter gerne am Wissensaufbau, indem sie in Teams bestimmte Herausforderungen der Projektarbeit – eine Ausgestaltung einer Prozessschnittstelle oder das Verbinden von zwei neuen Technologien – analysieren, Lösungsvorschläge erarbeiten, diese der gesamten Community vorstellen und in Wissensdokumenten („White Books“) festhalten. Solches Wissen wird gerne geteilt und bietet den Projektleitenden an, als Experten ihre Kompetenzen der Community weiterzugeben und wiederum die Organisation und sich selbst weiter zu entwickeln.

Hoch entwickelte *Entwicklungskompetenzen* (3. Kompetenzfeld) erfordern hochqualifizierte Personen der Projektarbeit – und sind selbst wiederum für hochqualifizierte und motivierte High-Potentials besonders attraktiv.

Projektorientierung bedeutet im Kontext des Gesamtmodells, dass Inhaber von Leitungspositionen im Projektmanagement mit mehr *Macht* ausgestattet werden. Dies betrifft sowohl die Projektleitenden als auch die Projektportfoliomanager, die Mitglieder von Steuerungsgremien einzelner Projekte oder von Projektportfolios, wie auch die Leitungspositionen von Project Management Offices. Im Verhältnis zum verantworteten Wertschöpfungsbeitrag wird diesen Rollen zu wenig Entscheidungsbefugnis gegeben. *Projektmanager* sind *Gestalter zukünftiger Wertschöpfung*. Sie sind *keine „Hilfs“-Manager*, die den „eigentlichen“ Managern Arbeit abnehmen und sich nur um nachgelagerte Aufgaben kümmern. Für die projektorientierte Organisation gilt, was ein früherer Vorstandsvorsitzender von Siemens, Karlheinz Kaske, Ende der 80er Jahre wie folgt ausgedrückt haben soll: „Wir machen heute 50 Prozent unseres Umsatzes mit Produkten, die es vor fünf Jahren noch nicht gab. Wenn uns heute keine guten Ideen einfallen, dann haben wir [in] fünf Jahren für die Hälfte der Beschäftigten keine Arbeit mehr.“ Der entscheidende Unterschied zu den 1980er Jahren besteht darin, dass sich heute das Innovations- und Veränderungskarussell viel schneller dreht als früher. Deshalb ist auch die projektorientierte Organisation, welche eine viel schnellere und bessere Umsetzung von Projekten ermöglicht, so wichtig. Projektorientierung zu gestalten zeugt von Weitsicht.

9.4 Befunde zu den Promotoren

Der treibende Kern der projektorientierten Organisation sind die *Promotoren*. Gemünden (2009, S. 85) hält fest, dass „Keine Innovation ohne Promotoren“ gilt. Die Promotoren

sind die treibenden Kräfte der Gestaltung einer projektorientierten Organisation. Dabei stellt die Entwicklung einer projektorientierten Organisation selbst eine Innovation – eine Managementinnovation – dar. Eine Innovation zeichnet sich dadurch aus, dass zentrale Eigenschaften grundlegend verändert werden. In den betrachteten Fällen werden ausgehend von einer funktionalen Organisation hin zu einer projektorientierten Organisation (wie eben gesehen) Strukturen, Werte und die Entwicklungskompetenzen der Organisation grundlegend neugestaltet. Dabei mögen schon zu Beginn des Entwicklungsprozesses gewisse Kompetenzen projektorientiert gestaltet gewesen sein, ohne dass jedoch die Projektorientierung insgesamt maßgeblich unterstützt und gefördert wurde. Zudem bedingt die Projektorientierung, dass alle drei Kompetenzfelder gut entwickelt sind: die Strukturen, die Werte und die Entwicklungskompetenz.

Eine Managementinnovation stellt alle Beteiligten vor Herausforderungen. Es werden Barrieren auftreten, welche zu überwinden sind – durch aktives und intensives Fördern von sogenannten Macht-, Fach- und Prozesspromotoren.

Die *Entwicklung einer projektorientierten Organisation* mag ein einzelner Promotor alleine initiieren. Doch um eine Organisation mit 250 oder mehr an Projekten beteiligten Personen neu projektorientiert zu gestalten, bedarf es mindestens zweier Promotoren, die idealerweise komplementäre Rollen einnehmen – die des Fachpromotors und die des Machtpromotors. Ein alleiniger, vermeintlicher „Champion“ stünde in großer Gefahr, die Entwicklung nicht auf einen lohnenswerten Organisationsgrad bringen zu können. Bei der Entwicklung einer projektorientierten Organisation sind typischerweise Willensbarrieren (betreffend Akzeptanz und Ressourcen), Fähigkeitsbarrieren (betreffend Entwicklung und Anwendung) sowie Organisations- und Beziehungsbarrieren zu überwinden. Die Forschung zu Produkt- und Prozessinnovationen hat schon früher gezeigt (Witte, 1999; Hauschildt, 1999; Gemünden, 2009), dass in so gelagerten Innovationsprozessen Macht-, Fach- und Prozesspromotoren auftreten, welche den Entwicklungsprozess aktiv und intensiv fördern. Diese drei Promotorenrollen werden bei der hier untersuchten Managementinnovation eingenommen. Dabei wirken die Promotoren typischerweise gut zusammen, ergänzen sich und überwinden gemeinsam die auftretenden Barrieren.

Der *Fachpromotor* steigert sein Wissen zur Gestaltung der Projektarbeit kontinuierlich und ist ein stetig Lernender sowie ein Lehrender. Er versteht die Herausforderungen der Projektbeteiligten und sucht nach systematischen Schnittstellenbereinigungen oder stimmigeren Lessons-Learned-Settings. Er coacht punktuell Projektleiter oder Auftrag-

geber, stimuliert Visionen des CEO und beurteilt in Benchmarking-Runden Arbeitskonzepte anderer Unternehmen. Er gehört gewöhnlich dem mittleren Management an, besitzt betreffend die umfassende Gestaltung einer projektorientierten Organisation nur eine geringe Umsetzungskraft und benötigt daher einen mit ihm zusammenwirkenden Machtpromotor.

Der *Machtpromotor* fördert den Innovationsprozess, indem er Ziele und Prioritäten setzt, Ressourcen bereitstellt, Termine beeinflusst, (Entscheidungs-)Prozesse startet und beendet, Opponenten über klare Anweisungen blockiert und (Fach-)Promotoren ermutigt, unterstützt und inspiriert. Macht- und Fachpromotoren sind gegenseitig wichtige Gesprächspartner, schätzen einander und bestimmen gemeinsam die Richtung dieser Managementinnovation. Dabei ist wichtig, dass der Machtpromotor sich nicht nur zur Entwicklung der Projektorientierung bekennt, sondern dass er selbst relevante Projekt-(Leitungs-)erfahrung aufweist, um dem Fachpromotor als (Sparring-)Partner gerecht zu werden und die Herausforderungen sowie entsprechend erforderliches Handeln richtig einzuschätzen. Zu zweit bilden Fach- und Machtpromotor ein Gespann.

Der *Prozesspromotor* ist ein Vermittler mit taktischem Geschick, kennt die Organisation, besitzt ein gutes Beziehungsnetzwerk und führt Personen zusammen. Er besitzt ein gutes Strategie- und Problemlösungsverständnis und überwindet Organisations- und Beziehungsbarrieren durch Zusammenbringen von Macht- und Fachpromotoren. Er „übersetzt“ Innovations- und Change-Inhalte in eine für alle verständliche Sprache, ist ein Diplomat, wirbt für Neues, antizipiert als informeller Steuermann technische, ökonomische und soziale Implikationen, entwickelt Aktionspläne mit, legt dem Machtpromotor geeignete Ziele zur Weiterentwicklung der Organisation vor und koordiniert bei auftretender Opposition den Macht- und Fachpromotor. Er wirkt als Schmiermittel des Innovationsprozesses.

Der Prozesspromotor tritt manchmal erst im Verlaufe des Entwicklungsprozesses auf. Oft übernehmen Fach- oder Machtpromotoren später die Rolle eines Prozesspromotors. Treten jedoch beim Innovationsprozess initial Organisations- oder Beziehungsbarrieren auf, so ist eine Prozesspromotion schon in einer frühen Entwicklungsphase der Projektorientierung erforderlich.

Fördern Macht-, Fach- und Prozesspromotoren gemeinsam, so stellen sie eine „Troika“ dar.

9.5 Befunde zum Entwicklungsprozess

Die Befunde der Einzelfallanalysen und der Cross-Case-Analyse zeigen, dass die *Entwicklung hin zu einer projektorientierten Organisation* unterschiedlich verlaufen. Entscheidend ist nicht, welcher Promotor die Professionalisierung initiiert, sondern dass zumindest die Rollen Macht- und Fachpromotor eingenommen werden. Die Gestaltung einer reifen projektorientierten Organisation kann nur gelingen, wenn Beiträge beider Rollen zur Überwindung der Macht- und Wissensbarrieren erbracht werden. Zudem sind Beiträge zur Überwindung von Organisations- und Beziehungsbarrieren erforderlich. Oft übernimmt ein Macht- oder Fachpromotoren auch die Rolle des Prozesspromotors.

Die Entwicklung einer projektorientierten Organisation besteht aus mehreren Entwicklungsphasen und beinhaltet top-down-Beiträge und bottom-up-Beiträge – durch machtvollen Manager und Projektleiter sowie durch Personen aus weniger hohen Hierarchieebenen. Die Entwicklung einer projektorientierten Organisation bedingt das Fördern sehr unterschiedlicher Gestaltungsaspekte, welche aufeinander abgestimmt, teils zeitlich parallel, teils zeitlich verschoben entwickelt werden. Dabei sind neue Funktionen, Prozesse, Verhaltensweisen oder auch Lernverhalten zu definieren und im Projektalltag auszuführen. Dies erfordert ein organisationales und auch individuelles Verändern, was typischerweise einen Entwicklungsprozess von drei oder mehr Jahren erfordert.

Die empirischen Befunde zeigen, dass Entwicklungen hin zu einer reifen projektorientierten Organisation fünf bis zehn Jahre dauern. Eine Beschleunigung der Entwicklung scheint möglich, wenn eine wirkungsvolle Promotorenstruktur besteht und zumindest ein Promotor weitsichtig antizipiert und so projektorientierte Kompetenzen rascher und zielgerichteter als üblich und breit abgestimmt entwickelt und angewandt werden.

Auch reife projektorientierte Organisationen sind weiter zu fördern und zu entwickeln. Auch diese Organisationen müssen sich auf die sich ändernden Rahmenbedingungen ausrichten. Fach-, Macht- und Prozesspromotoren werden wichtig bleiben, auch wenn die Intensität ihre Engagements variieren wird.

10. Grenzen und Ausblick

10.1 Forschungsansatz und Gütekriterien

Die qualitative Forschung ist in ihrem Zugang zum untersuchten Phänomen sehr offen und dadurch nahe an der Wirklichkeit, sie ermöglicht ein gutes Verständnis sozialer Realitäten und macht auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam (Flick, von Kardoff, & Steinke, 2012, S. 16). All dies verfolgte die vorliegende Studie. Die vorliegenden Befunde bestätigen, dass die gewählte Forschungsstrategie geeignet war.

Der Entwicklungsverlauf von *nicht* projektorientierten Organisationen hin zu projektorientierten Organisationen wurde untersucht, um zu prüfen, ob das Promotorenmodell für Produkt- und Prozessinnovationen bei den untersuchten Entwicklungen anwendbar ist. Diese Anwendbarkeit des Promotorenmodells wird bestätigt und weitere Befunde wurden darüber hinaus erarbeitet: Die Entwicklungsprozesse der acht untersuchten Organisationen wurden nach „Entwicklungstypen“ kategorisiert und das Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ wurde erstellt.

Die Basis für die Erarbeitung dieser Befunde legte das gewählte Forschungsvorgehen mit seinem klaren Studienziel, den acht stimmig gewählten Organisationen, dem zielgerichteten Interviewleitfaden, den offen geführten Interviews, den umfassenden Transkripten, der fortschreitenden Literaturstudie, der iterativ erarbeiteten Cross-Case-Analyse, der Modellentwicklung organisationaler Kompetenzen und der kontinuierlichen Reflexion bezogen auf die Forschungsfragen.

Die Gütekriterien qualitativer Forschung nach Steinke (2012, S. 320-321) wurden umfassend erfüllt: Kommunikative Validierung, Triangulation der Interviewsituation, Validierung der Interviewsituation und Authentizität. Auch weitere Kriterien nach Yin (2014, S. 201-206) bezogen auf Cross-Case-Analysen sind erfüllt wie: Signifikanz, Vollständigkeit, Berücksichtigung alternativer Perspektiven, ausreichende Evidenz, ansprechende Aufbereitung.

10.2 Limitationen

Doch wie jede Studie besitzt auch die vorliegende Studie Limitationen. Das Kennen der Limitationen hilft, die Forschungsergebnisse präziser zu erfassen und richtig einzuord-

nen. Limitationen zeigen auch weiteren Forschungsbedarf. Die aufgeführten Limitationen sind nicht abschließend, was bedeutet, dass weitere Forschungsthemen aus der vorliegenden Studie abgeleitet werden können.

Zentrale Limitationen sind:

„Nur“ Verstehen und Strukturen

Wirkungszusammenhänge zwischen (a) Promotorenhandeln und (b) einer höheren Reife der Projektorientierung sowie (c) dem Unternehmenserfolg wurden nur oberflächlich respektive gar nicht untersucht. Auch die gegenseitige (verstärkende) Beeinflussung reifer Kompetenzen des neuen Kompetenzenmodells wurde nicht untersucht.

Zu den Forschungsfragen der vorliegenden Studie liegen noch kaum Forschungsergebnisse vor. Daher wurde bewusst qualitativ vorgegangen und auf das Verstehen von Phänomenen und das Strukturieren von Erkenntnissen fokussiert. Detaillierte Wirkungszusammenhänge sind in (quantitativen) Folgestudien zu untersuchen.

„Nur“ acht Organisationen und Fälle

Die Fallzahl ist mit acht untersuchten Organisationen begrenzt und die Befunde können nicht umfassend verallgemeinert werden.

Für die Beantwortung der Forschungsfragen stellen die acht umfassend ausgearbeiteten Fälle basierend auf den 42 durchgeführten und transkribierten Interviews eine sehr breite Datenbasis dar. Die (sozialen) Wirklichkeiten wurden gut verstanden, die Vorgehensweise ist nachvollziehbar dokumentiert und die Befunde sind aussagekräftig. Für Folgestudien bieten sich quantitative Forschungsstrategien mit größeren Fallzahlen an.

„Nur“ drei Promotorenrollen

In den untersuchten Fällen waren nur drei Promotorenrollen evident: Macht-, Fach- und Prozesspromotor. Der Beziehungspromotor und der technologische Gatekeeper waren nicht evident.

Für die Beantwortung, ob das Promotorenmodell auf die Projekt- und Prozessinnovation anwendbar ist, genügt es, festzustellen, dass die drei zentralen Promotorenrollen in der untersuchten Managementinnovation vorhanden sind. Werden Netzwerkorganisationen untersucht, so wird vermutet, dass auch die weiteren zwei Promotorenrollen evident werden: der Beziehungspromotor und der technologische Gatekeeper. Künftig soll das Forschungsobjekt entsprechend erweitert werden.

10.3 Forschungsagenda

Ausgehend der gewonnenen Erkenntnisse und der Limitationen bieten sich weitere Studienthemen an.

Netzwerkorganisationen

In allen Fallstudien wurden nur Organisationen untersucht, welche Teil eines Unternehmens sind und hauptverantwortlich ihre Projekte und Portfolien umsetzen. Partnerorganisationen, Lieferanten oder Auftraggeber wurden in der Untersuchung nicht berücksichtigt.

Doch wie ist die Projektorientierung zu fördern und wie ist das Promotorenmodell bei Netzwerkorganisationen anzuwenden – etwa für die Realisierung eines Megaprojektes? Was bedeutet „Projektorientierung“ als Managementinnovation, wenn es darum geht, neue Formen der Zusammenarbeit in Großprojekten zu implementieren, welche sowohl die explorative Innovation (Ideengewinnung, Konzeptentwicklung, Machbarkeitsprüfung, Nutzenpotentialabschätzung etc.) als auch die exploitative Innovation (Produktentwicklung und Vermarktung, Entwicklung und Vermarktung neuer Geschäftsmodelle, Nutzung neuer Komponenten- und Systemtechnologien etc.) fördern sollen? Wie sind in diesem Falle die Strukturen und Werte zu gestalten, das Lernen in Teams zu fördern, Karriere- und Incentivierungssysteme umzusetzen und ein nachhaltiges Wissensmanagement zu betreiben etc.? Wie kann ein Sharing gemeinsamer Benefits und Risiken erfolgen? Welcher gemeinsame Schutz intellektuellen Eigentums gegenüber Außenstehenden des Netzwerkes sollte erfolgen? Wie sollten die Vertragswerke aussehen?

Betreffend Netzwerkorganisationen stellen sich weitere relevante Fragen wie: Wie wird die (Projekt-)Strategie top-down und bottom-up eines Netzwerkes kommuniziert und wie werden Feedback und Umfeldveränderungen adaptiert? Wie werden Win-win-win-Situationen mit relevanten Stakeholdern realisiert? Wie wird eine erfolgreich und leistungsfähige (Netzwerk-)Organisation zukunftsorientiert gestaltet – im Sinne von „Nach dem (Mega-)Projekt ist vor dem (Mega-)Projekt“? Wie wird in Netzwerken das „Lernen in Teams“ gefördert, Karriere- und Incentivierungssysteme gemanagt und Wissensmanagement betrieben?

Zudem wird hinsichtlich Netzwerkorganisationen erwartet, dass neben Macht-, Fach- und Prozesspromotoren auch ein Beziehungspromotor für Kommerzialisierungsfragen und ein oder mehrere technologische Gatekeeper für neues technologisches Wissen auf relevanten neuen Wissensdomänen erforderlich werden. Dies gilt es in Anschlussforschungen zu untersuchen.

Dauerhafte Kompetenzen

Die Entwicklung zur projektorientierten Organisation erfordert gemäß den drei untersuchten High-Caps (reife, projektorientierte Organisationen) mehr als zehn Jahre. Die organisationalen Kompetenzen werden demnach langsam und langfristig aufgebaut.

Weitere Studien sollen zeigen, wie dauerhaft und wie widerstandsfähig die geschaffenen projektorientierten Kompetenzen sind und wie Kompetenzen erhalten werden, u.a. auch dann, wenn diese nicht weiter gefördert werden. Wie resilient sind diese Kompetenzen, falls der Machtpromotor wegfällt und ein neuer Leiter grundlegend andere organisationale Kompetenzen fordert und so (bewusst) die geschaffenen Kompetenzen verändern will? Kann also eine über mehrere Jahre entwickelte projektorientierte Kompetenz in kurzer Zeit zerstört werden? Wie verhält es sich bei erhöhtem Zeitdruck, beispielsweise, wenn rasch die organisationale Projektmanagementkompetenz gesteigert werden muss – in Krisensituationen oder bei Megaprojekten? Wie können Empowerment, Lernen in Teams und Wissensmanagement in kurzer Zeit entwickelt werden und nachhaltig Wert generieren? Was würde dies bei neuen Umweltanforderungen bedeuten?

Offenes Modell

Das Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisation“ ist ein offenes Modell, welches sich anbietet, durch weitere Studien verifiziert und weiterentwickelt zu werden. Die Struktur des Modells soll als Ausgangspunkt für weitere Studien dienen.

Verallgemeinerung

Können die Erkenntnisse betreffend das Promotorenmodell und das Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ auf die „wandlungsfähige Organisation“ übertragen werden? Wären die hier diskutierten Promotoren und Kompetenzen Vorbild für andere Veränderungen, könnten sie den Kern einer allgemeineren Theorie zu „Promotoren und Kompetenzen wandlungsfähiger Organisationen“ bilden.

10.4 Implikationen für die Praxis

Die Entwicklung einer reifen projektorientierten Organisation erfordert das Überwinden vieler Herausforderungen und somit das Handeln ausdauernder Promotoren, die sich gemeinsam über mehrere Jahre für die Entwicklung der Projektorientierung einsetzen. Dank der Erkenntnisse betreffend einen realistischen Entwicklungsprozess, der Kenntnis der zu gestaltenden Kompetenzen sowie des bewussten Förderns von Promotoren kann der Entwicklungsprozess beschleunigt und transparenter gestaltet sowie die Kompetenzentwicklung bewusster und zielgerichteter unterstützt werden.

Das Erkennen typischer Widerstände im Entwicklungsprozess – basierend auf dem Promotorenmodell – ermöglicht ein Antizipieren, indem frühzeitig geeignete Massnahmen zur Überwindung der Barrieren ergriffen werden.

Das Modell „Kompetenzen projektorientierter Organisationen“ bietet Praktikern einen praxistauglichen Ordnungsrahmen, um die gegenwärtige Reife ihrer Organisation hinsichtlich Projektorientierung zu bewerten und darauf basierend eine Entwicklungsstrategie zur Entwicklung einer projektorientierten Organisation auszuarbeiten. Das Modell eignet sich ebenso für Benchmarkings. Zudem unterstützt das Modell eine strukturierte Vermittlung relevanten Wissens projektorientierter Organisationen.

10.5 Schlusswort

Forschung soll mit strukturiertem, methodenbasiertem und nachvollziehbarem Vorgehen neue Erkenntnisse – teils gar Innovationen – hervorbringen, Reflexionskompetenz und exaktes Denken fördern sowie praxisrelevantes neues Wissens strukturieren. All diese Ansprüche erfüllt die vorliegende Studie. Mögen die Ergebnisse vielfältigen Nutzen schaffen.

11. Literaturverzeichnis

- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guess and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*(17.6), S. 337-342.
- Beck, T., & Schaeppi, W. (2006). Von innen heraus verstehen: Theoretical Sampling – ein neues Stichprobenverfahren bringt Mehrwerte in die qualitative Marketingforschung. In *Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher: Jahrbuch 2006* (S. 3-6). Alpnach.
- Becker, H., & Langosch, I. (2002). *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis* (5. Ausg.). Stuttgart: Luciusverlag.
- Bleicher, K. (2011). *Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme* (8. Ausg.). Frankfurt am Main: Campus.
- Blind, K. (2014). *Innovation Economics: Introduction and Definitions (Slides Lecture 1)*. Berlin.
- Brexendorf, J. (2012). *Komplexität in Kooperationen: Eine empirisch basierte Analyse unter der Anwendung des Sensitivitätsmodells*. Berlin: Logos.
- Bude, H. (2012). Die Kunst der Interpretation. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (9. Ausg., S. 569-578). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Burghardt, M. (2013). *Einführung in Projektmanagement: Definition, Planung, Kontrolle, Abschluss* (6 Ausg.). Erlangen: Publicis Publishing.
- Campana, C. (2005). Warum Projektmanagement für jedes Unternehmen ein kritischer Erfolgsfaktor ist. In E. Schott, & C. Campana, *Strategisches Projektmanagement* (S. 3-27). Berlin Heidelberg: Springer.
- Cleland, D., & Ireland, L. (2006). *Project Management: Strategic Design and Implementation* (5 Ausg.). New York: McGraw-Hill.
- Cron, D., Dierig, S., Rietiker, S., & Wagner, R. (4 2010). Organisationale Kompetenz - Eine neue Perspektive für die Projektarbeit. *projektMANAGEMENT aktuell*, S. 15-23.
- Dammer, H. (2008). *Multiprojektmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Dammer, H., & Gemünden, H. (2006). *Multiprojektmanagement: Kritische Erfolgsfaktoren zum Management von Projektlandschaften*. Berlin.
- Dammer, H., & Gemünden, H. (2006). *Multiprojektmanagement-Studie 2004-2006: Ergebnisbericht*. Berlin.

- Denzin, N. (2012). Symbolischer Interaktionismus. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung* (9. Ausg., S. 136-150). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (13. Ausg.). Frankfurt/New York: Campus.
- Drucker, P. F. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management*. New York, USA: Routledge.
- Eisenhardt, K. M. (4. 1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, S. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (October 1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, S. 532-550.
- Fernandes, G., Ward, S., & Araújo, M. (4. 2014). Developing a framework for embedding useful project management improvement initiatives in Organizations. *Project Management Journal*, S. 81-108.
- Flick, U. (2012). Konstruktivismus. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (S. 150-164). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U., von Kardorff, E., & Steinke, I. (2012). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (9. Ausg.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Folkerts, L., & Hauschildt, J. (2002). Personelle Dynamik in Innovationsprozessen. *Die Betriebswirtschaft*, 62(1), S. 7-23.
- Freiling, J., Gersch, M., & Goeke, C. (2006). Eine "Competence-based Theory of the Firm" als marktprozestheoretischer Ansatz: Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutischen Forschungsprogramms. In G. Schreyögg, & P. Conrad, *Management von Kompetenz* (S. 37-82). Wiesbaden: Gabler.
- French, W., & Bell, D. (1977). Zur Geschichte der Organisationsentwicklung. In B. Sievers, *Organisationsentwicklung als Problem* (S. 33-42). Stuttgart: Klett-Kotta.
- Fried, A. (2005). Konstruktivismus. In E. Weik, & R. Lang, *Moderne Organisationstheorien 1: Handlungsorientierte Ansätze* (2. Ausg., S. 31-62). Wiesbaden: Gabler.
- Gareis, R. (1991). Management by projects: the management strategy of the 'new'project-oriented company. *International Journal of Project Management*(2), S. 71-76.
- Gareis, R. (2006). *Happy Projects!: Projekt- und Programmmanagement; Projektportfolio-Management; Management der projektorientierten Organisation* (3. Ausg.). Wien: Manz.

- Gareis, R., & Huemann, M. (2003). Project management competences in the project-oriented organization. In J. Turner, *People in Project Mananagement* (S. 31-44). Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Gareis, R., & Huemann, M. (2007). Maturity Models for the Project-Oriented Company. In J. R. Turner, *Gower Handbook of Project Management* (S. 183-208). Hampshire: Gower.
- Geiger, I., Romano, R., Gubelmann, R., Badertscher, K., & Pifko, C. (2009). *Projektmanagement - Zertifizierung nach IPMA(3.0)-Ebenen D und C: Grundlagen und Kompetenzelemente, Methoden und Techniken mit zahlreichen Beispielen* (2 Ausg.). Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.
- Gemünden, H. (1999). Promotoren - Schlüsselpersonen für Entwicklung und Marketing innovativer Industriegüter. In J. Hauschildt, & H. Gemünden, *Promotoren - Champions der Innovation* (S. 43-64). Wiesbaden: Gabler.
- Gemünden, H. (2008). *Der Multiprojektmanagement Diamant: Ergebnisbericht der Multiprojektmanagement-Studie 2007*. Berlin.
- Gemünden, H. (2009). Das Scheitern der Promotoren. In P. Harald, S. Brigitte, & H. Hans H., *Scheitern: Die Schattenseite unternehmerischen Handelns* (S. 85-105). Berlin: ESV.
- Gemünden, H. (2013). Promotoren und Innovationsteams; unveröffentlichtes Folienskript.
- Gemünden, H. G., Lehner, P., & Kock, A. (2017). Innovation durch projektorientierte Unternehmensführung. *Business News*(2), S. 5-8.
- Gemünden, H. G., Lehner, P., & Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*.
- Gemünden, H., & Dammer, H. (2004). *Multiprojekt-Management-Studie 2004: Bericht an die Teilnehmer der Studie*. Berlin.
- Gemünden, H., & Kock, A. (2013). 10 Jahre Multiprojektmanagement-Forschung an der TU Berlin. *Einführungspräsentation*. Berlin.
- Gemünden, H., & Lehner, P. (2013). *Einstieg zum Event der 6. Multiprojektmanagement-Studie: Wertrealisierung und Kompetenzentwicklung im MPM*. Winterthur.
- Gemünden, H., & Lehner, P. (2015). *Anwender-Event - Ergebnispräsentation der 7. Multiprojektmanagement-Benchmarking-Studie: Erfolgsfaktoren und Trends der Projektorientierung*. Winterthur.
- Gemünden, H., & Schoper, Y.-G. (10 2014). Future Trends in Project Management: First Results of the New Expert Survey 2014. *Projektmanagement Aktuell*, S. 6-16.
- Gemünden, H., & Walter, A. (1999). Beziehungspromotoren - Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse. In J. Hauschildt, & H. Gemünden,

- Promotoren - Champions der Innovation* (2. Ausg., S. 113-132). Wiesbaden: Gabler.
- Gemünden, H., Dammer, H., & Jonas, D. (2008). Organisation von Multiprojektmanagement: Erfolgsfaktor Project Management Office. In T.-L. Mayer, A. Wald, R. Gleich, & R. Wagner, *Advanced Project Management: Herausforderungen - Praxiserfahrungen - Perspektiven* (S. 93-112). Münster: LIT Verlag.
- Gemünden, H., Jonas, D., & Meskendahl, S. (2009). *4. Multiprojektmanagement-Benchmarking-Studie: Abschlussbericht*. Berlin.
- Gemünden, H., Kock, A., Ekrot, B., & Kopmann, J. (2013). *6. Multiprojektmanagement-Benchmarking-Studie: MPM Anwendertagung 2013*. Berlin.
- Gemünden, H., Kock, A., Heising, W., Teller, J., & Voss, M. (2011). *5. Multiprojektmanagement-Benchmarking-Studie: Abschlussbericht*. Berlin.
- Gemünden, H., Kock, A., Schulz, B., Nguyen, N., & Dal-Canton, N. (2016). *Erfolgsfaktoren im MPM: Ergebnisse der 7. Multiprojektmanagement-Benchmarking-Studie*. Berlin.
- Gerkhardt, M., & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen: Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *OrganisationsEntwicklung*(25(4)), S. 48-59.
- Glauser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Häder, M. (2010). *Empirische Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*(84.2), S. 72-84.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness.
- Hanisch, R. (2013). *Das Ende des Projektmanagements: Wie die Digital Natives die Führung übernehmen und Unternehmen verändern*. Wien: Linde.
- Hauschildt, J. (1999). Promotoren - Projektmanager der Innovation? In J. Hauschildt, & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren: Champions der Innovation* (2. Ausg., S. 235-251). Wiesbaden: Gabler.
- Hauschildt, J., & Chakrabarti, A. (1999). Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. In J. Hauschildt, H. Gemünden, J. Hauschildt, & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren: Champions der Innovation* (2. Ausg., S. 69-87). Wiesbaden: Gabler.

- Hauschildt, J., & Keim, G. (1999). Projektleiter als Prozesspromotoren. In J. Hauschildt, & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren: Champions der Innovation* (2. Ausg., S. 213-231). Wiesbaden: Gabler.
- Hauschildt, J., & Kirchmann, E. (1999). Zur Existenz und Effizienz von Prozesspromotoren. In J. Hauschildt, & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren: Champions der Innovation* (2. Ausg., S. 92-107). Wiesbaden: Gabler.
- Hauschildt, J., & Schewe, G. (1999). Gatekeeper und Prozesspromotoren. In J. Hauschildt, & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren: Champions der Innovation* (2. Ausg., S. 159-176). Wiesbaden: Gabler.
- Heising, W. (2012). The integration of ideation and project portfolio management - A key factor for sustainable success. *International Journal of Project Management*(30.5), S. 582-595.
- Herrero, L. (2008). *Viral Change: Teh alternative to slow, painful and unsuccessful management of change in organisations* (2. Ausg.). United Kingdom: meetingminds.
- Hodgson, D. E. (2004). Project Work: The Legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization. *Organization*, S. 81-100.
- Hofmann, J., Rollwagen, I., & Schneider, S. (2007). *Deutschland im Jahr 2020: Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition*. Deutsche Bank Research.
- Högl, M., & Gemünden, H. (2005). Teamarbeit in Innovationsprojekten. In M. Högl, & H. G. Gemünden, *Management von Teams: Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 93-126). Wiesbaden: Gabler.
- Hölzle, K. (2009). *Die Projektleiterlaufbahn: Organisatorische Voraussetzungen und Instrumente für die Motivation und Bildung von Projektleitern*. Wiesbaden: Gabler.
- Hölzle, K. (2009). *Die Projektleiterlaufbahn: Organisatorische Voraussetzungen und Instrumente für die Motivation und Bindung von Projektleitern*. Wiesbaden: Gabler.
- Howell, J., Shea, C., & Higgins, C. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of business venturing*(20.5), S. 641-661.
- Huemann, M. (2010). Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, S. 361-369.
- Huemann, M. (2013). Human Resource Management in Projektorientierten Unternehmen: Herausforderungen und Potentiale für das Human-Resource-

- Management-System. In A. Nachbagauer, & I. Schirl, *Human Resource Management in Projektorientierten Unternehmen* (S. 35-58). Wien: Linde.
- Huemann, M. (2014). Managing the Project-Oriented Organization. In R. Turner, *Handbook of Project Management* (5th Ausg., S. 463-476). New York: Gower.
- Huemann, M. (2015). *Human resource management in the project-oriented organization: towards a viable system for project personnel*. Farnham: Gower.
- Huemann, M. (2017). Managing the Project-Oriented Organization. In J. Turner, *Gower Handbook of Project Management* (S. 435-448). Hampshire: Gower.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. (2007). Human Resource Management in the Project-Oriented Company: A Review. *International Journal of Project Management*(25), S. 315-323.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. ?????
- Keegan, A., & Turner, J. (2003). Managing human resources in the project-based organization. In J. Turner, *People in Project Management* (S. 1-12). Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Keim, G. (1997). *Projektleiter in der industriellen Forschung und Entwicklung: Theoretische Ansätze und empirische Prüfung*. Wiesbaden: Gabler.
- Kendra, K., & Taplin, L. (2004). Project Success: A Cultural Framework. *Project Management Journal*, 35(1), S. 30-45.
- Kessler, H., & Hönle, C. (2002). *Karriere im Projektmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kock, A., Gemünden, H., & Jonas, D. (01 2012). Wertsteigerung durch Projektportfoliomanagement: Aktuelle Studienergebnisse. *Zeitschrift für Organisation*, S. 4-9.
- Kopmann, J., Ekrot, B., Kock, A., & Gemünden, H. (2015). Multiprojektmanagement: Not oder Tugend? Ergebnisse der aktuellen MPM-Benchmarking-Studie. *projektMANAGEMENT aktuell*(2), S. 31-37.
- Kotter, J. (2014). *Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. (2014). *Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*(73.2), S. 59-67.
- Kratzer, J. (2014). Der soziale Fussabdruck von Promotoren in kreativen Entwicklungsteams. In C. Schultz, & K. Hölzle (Hrsg.), *Motoren der Innovation*:

- Zukunftsperspektiven der Innovationsforschung* (S. 215-230). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lang, R., & Alt, R. (2003). Organisationale Transformation. In E. Weik, & R. Lang, *Moderne Organisationstheorien 2: Strukturorientierte Ansätze* (S. 279-306). Wiesbaden: Gabler.
- Lechler, T. (1999). Was leistet das Promotoren-Modell für das Projektmanagement? In J. Hauschildt, & H. Gemünden, *Promotoren - Champions der Innovation* (2. Ausg., S. 181-209). Wiesbaden: Gabler.
- Lehner, P. (2012). Fallstudie: Multiprojektmanagement in der Praxis: Eine evolutionäre Weiterentwicklung hat sich bewährt. *Zeitschrift Führung und Organisation*, S. 17-22.
- Lehnert, C. (1996). *Neuorientierung der betrieblichen Karriereplanung: Auswirkungen struktureller Veränderungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, S. 5-41.
- Lomnitz, G. (2008). *Multiprojektmanagement: Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern*. München: mi Wirtschaftsbuch.
- Matt, E. (2012). Darstellung qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (9. Ausg., S. 578-587). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of Industrial Civilization*. New York: The Macmillan Company.
- Mayring, P. (2012). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung* (9. Ausg., S. 468-475). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Miles, M. (Dec. 1979). Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis. *Administrative Science Quarterly*, S. 590-601.
- Morris, P. (1994). *The Management of Projects*. London: Thomas Telford.
- OECD. (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data: Oslo Manual* (3. Ausg.). Paris: OECD and Eurostat.
- Paaauwee, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pinto, J. (2013). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (3. Ausg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Popper, K. (1994). *Logik der Forschung* (10. Ausg.). Tübingen: Springer.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (May 1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, S. 79-90.

- Probst, G., Deussen, A., Eppler, M., & Raub, S. (2000). *Kompetenz-Management: Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln*. Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2012). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (7. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide)* (5 Ausg.). Pennsylvania: PMI Book Service Center.
- Roland, G. (2006). *Happy Projects!: Projekt- und Programmmanagement; Projektportfolio-Management; Management der projektorientierten Organisation* (3 Ausg.). Wien: Manz.
- Rudolph, F. (1994). Elton Mayo. In F. Rudolph, *Klassiker des Managements* (S. 181-190). Wiesbaden: Gabler.
- Rump, J., & Schnabel, F. (Februar 2010). Wie Projektarbeit Unternehmen verändert. *Harvard Business Manager*, S. 16-19.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (January 2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist*, S. 68-78.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 Ausg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, C. (2012). Analyse von Leitfadeninterviews. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung* (9 Ausg., S. 447-456). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Schon, D. (1963). Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review*(41.2), S. 77-86.
- Schofer, Y.-G., Wald, A., Ingason, H., & Fridgeirsson, T. (2018). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*.
- Schreyögg, G., & Eberl, M. (2015). *Organisationale Kompetenzen: Grundlagen - Modelle - Fallbeispiele*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Schütz, A. (1971). *Gesammelte Aufsätze. Bd. 1 - Das Problem der sozialen Wirklichkeiten*. Den Haag: Nijhoff.
- Senge, P. (2011). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*(34), S. 699–725.
- Sonenshine, S. (2010). We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*(Vol. 53, No. 3), S. 477-512.

- Statement eines Interviewpartners dieser Studie. (2014).
- Steeger, O. (2010). Projektmanagement als strategisch wichtige Führungsaufgabe emanzipieren: Organisationale Kompetenz - Ein neues Leitthema für das Projektmanagement. *projektMANAGEMENT aktuell*(2), S. 11-14.
- Steeger, O. (2015). Weitere Horizonte für das Projektmanagement: 34,7 Prozent - die heiss diskutierte Zahl auf dem PM Forum 2015. *Projektmanagement aktuell*(5), S. 03-05.
- Steinke, I. (2012). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung* (9. Ausg., S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Steinle, C., Krummaker, S., & Glaschak, S. (2003). Dynamische Promotorenkonstellationen in Veränderungsprozessen. *Die Unternehmung*, 407-430.
- Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2005). Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9), S. 1475-1489.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (Vol. 34-4 2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, S. 689-709.
- Techt, U. (2014). *Projects that flow: Mehr Projekte in kürzerer Zeit*. Berlin: epubli GmbH.
- Thomas, J., & Mullaly, M. (2008). *Researching the Value of Project Management*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Thomas, J., Delisle, C., & Jugdev, K. (2002). *Selling project management to senior executives: Framing the moves that matter*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Turner, J. (1993). *Handbook of project-based Management: Leading strategic change in organisations*. New York: McGraw-Hill Education.
- Turner, J. (2014). *Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (4 Ausg.). New York: McGraw-Hill Education.
- Turner, J. (2014). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (4 Ausg.). New York: McGraw Hill.
- Wald, A., Schneider, C., Spanuth, T., & Schoper, Y. (2015). Towards a measurement of "projectification": A study on the share of project-work in the German economy. *Advanced project management: Flexibility and innovative capacity*, 4., S. 18-36.
- Wald, A., Spanuth, T., Schneider, C., Futterer, F., & Schellbächer, B. (2015). *Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland*. Berlin: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

- Walsh, J., & Ungson, G. (1991). Organisational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), S. 57-91.
- Walter, A., & Gemünden, H. (1999). Beziehungspromotoren als Förderer interorganisationaler Austauschprozesse: Empirische Befunde. In J. Hauschildt, & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren: Champions der Innovation* (2. Ausg., S. 135-158). Wiesbaden: Gabler.
- Witte, E. (1973). *Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell*. Göttingen: Schwartz.
- Witte, E. (1976). Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozeß. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, S. 319-326.
- Witte, E. (1999). Das Promotoren-Modell. In J. Hauschildt, H. Gemünden, J. Hauschildt, & H. Gemünden (Hrsg.), *Promotoren: Champions der Innovation* (2. Ausg., S. 11-41). Wiesbaden: Gabler.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. Ausg.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Zwicker, F. (2009). *Ubiquitous Computing im Krankenhaus: Eine fallstudienbasierte Betrachtung betriebswirtschaftlicher Potentiale*. Wiesbaden: Gabler.